

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET



DIPLOMSKI RAD

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE
KAO PRETPOSTAVKA KONKURENTSKE
PREDNOSTI SPLITSKE BANKE d.d.

Mentor:

Doc.dr.sc. Marina Lovrinčević

Student:

Anita Begonja

Matični broj:

2131307

Split, veljača, 2015.

SADRŽAJ:

1. UVOD	4
1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja	4
1.2. Definiranje ciljeva istraživanja	8
1.3. Hipoteze istraživanja	9
1.4. Metodologija istraživanja	10
1.5. Doprinos istraživanja	11
1.6. Struktura i sadržaj diplomskog rada.....	11
2. TEMELJNE ODREDNICE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA.....	12
2.1. Opća definicija društveno odgovornog poslovanja	12
2.2. Područja koja obuhvaća koncept društveno odgovornog poslovanja	13
2.2.1. Upravljanje ljudskim resursima	13
2.2.2. Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju	13
2.2.3. Zdravlje i sigurnost na poslu.....	17
2.2.4. Prilagođavanje promjenama	19
2.2.5. Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse	20
2.2.6. Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima	21
2.2.7. Poštivanje ljudskih prava	22
2.3. Razvoj koncepta kroz povijest.....	22
2.4. Izvješćavanje o konceptu DOP-a u RH.....	24
3. KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA	29
3.1. Definicija konkurentske prednosti.....	29
3.2. Strategije konkurentske prednosti.....	30
3.3. Utjecaj primjene koncepta DOP-a na konkurentsku prednost.....	33
4. OPĆENITO O SPLITSKOJ BANCI d.d.	36
4.1. Societe Generale Group	36
4.2. Splitska banka d.d.	38
4.3. Primjena koncepta DOP-a u Splitskoj banci	39
5. REZULTATI ANKETNOG ISTRAŽIVANJA	41
5.1. Opis uzorka i metode istraživanja	41

5.2. Rezultati istraživanja	42
5.3. Analiza utjecaja DOP-a na konkurentsku prednost banke i prosudba istraživačkih hipoteza	57
6. ZAKLJUČAK	64
7. SAŽETAK	68
SUMMARY	69
LITERATURA	70
POPIS TABLICA:.....	72
PRILOZI	74
Prilog 1. Anketni upitnik za zaposlenike banke	74
Prilog 2. Anketni upitnik za klijente banke	79

1. UVOD

1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja

U Europi ali i diljem svijeta se povećava broj poduzeća koje promoviraju svoju strategiju društvene odgovornosti, kao odgovor na različite ekonomske i društvene pritiske te one koje se tiču zaštite okoliša. Te kompanije žele poslati poruku različitim pojedincima, zajednicama, organizacijama kao što su potrošači, dobavljači, zaposlenici i drugi. To je način na koji ta poduzeća ulažu u svoju budućnost tako da njihov dobrovoljni angažman i opredjeljenost povećá dobit.

Izražavajući dobrovoljnost kroz opredjeljenost koja prelazi propisane zakonske zahtjeve koje poduzeća ionako moraju poštovati, kompanije nastoje povećati standarde društvenog razvoja, zaštite okoliša te poštivanje ljudskih prava. Također, poduzeća teže dobrom i transparentnom upravljanju te na taj način ostvaruju nova partnerstva i proširuju postojeću suradnju unutar kompanija. Na globalnoj razini, poduzeća tako doprinose zaštiti okoliša i poštivanju osnovnih ljudskih prava.

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) su uglavnom prihvatile velike kompanije, ali takva praksa postoji u svim tipovima poduzetništva. Taj koncept možemo definirati kao koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čistém okolišu, u interakciji s ostalim dionicima.¹

Društvena odgovornost je relativno nov pojam koji je u velikoj mjeri oblikovan 60- ih godina, a podrazumijeva obvezu menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će doprinijeti dobrobiti i interesima društva i poduzeća. Drugim riječima, i društvena odgovornost znači razlikovanje pravog od krivog i činjenje pravog.²

¹Lidija Pavić-Rogošić: Društveno odgovorno poslovanje(DOP), <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>, (preuzeto 15.3.2015.)

² Buble, M. (2006.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 99

DOP se treba tretirati kao investicija, a ne kao trošak. Kod definiranja pojma društvene odgovornosti primjećujemo da autori pojam definiraju na različite načine. Jedna od definicija govori da je to koncept u kojem kompanije integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje i to na dobrovoljnoj osnovi. Dakle, to znači ne samo ispunjavanje zakonske obaveze, već i preko toga, investirati u ljudski kapital, okoliš i odnose sa dionicima. Primjerice, investiranje u tehnologije koje nisu opasne po okoliš može doprinijeti kompetitivnosti poduzeća. Također, ulaganje u edukaciju, radne uvjete te poticanje dobrih međuljudskih odnosa također može povećati produktivnost.

Interna dimenzija DOP-a obuhvaća odgovornost unutar poduzeća. Socijalno odgovorna praksa uključuje zaposlenike i odnosi se na područja kao što je investiranje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost te upravljanje promjenama. Odgovorna praksa u sferi zaštite okoliša odnosi se uglavnom na upravljanje prirodnim resursima koji se upotrebljavaju u proizvodnji. Eksterna dimenzija DOP-a obuhvaća i odgovorno poslovanje izvan poduzeća (lokalna zajednica i različiti dionici).

Iako raste broj poduzeća koji prepoznaju potrebu za DOP-om, pri integraciji te ideje u svakodnevno upravljanje, potrebno je usvajanje dodatnih znanja i vještina. DOP-u mogu doprinijeti i dionici, npr. zaposlenici, potrošači ili investitori koji mogu tražiti ili vršiti pritisak na poduzeća na društveno odgovorno ponašanje.³

U Hrvatskoj je vidljivo kako se sve više počinje prihvaćati koncept društveno odgovornog poslovanja. Kao primjeri dobre prakse ističe se npr. Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. Od 2002. godine Coca-Cola HBC Hrvatska kontinuirano radi na smanjenju negativnih utjecaja na okoliš, te na ulaganju u lokalne zajednice, istovremeno aktivno surađujući sa svojim partnerima i kontinuirano obrazujući svoje zaposlenike.⁴

³Lidija Pavić-Rogošić: Društveno odgovorno poslovanje(DOP), <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>, (preuzeto 15.3.2015.)

⁴http://www.dop.hr/?page_id=25, (preuzeto 15.3.2015.)

Pojava gospodarstva koje se ravna prema potrošaču značajno utječe na razvoj društvene odgovornosti poduzeća. Potrošači u današnje vrijeme mogu birati između mnogo proizvoda različite kvalitete i cijene, ali cijena nije više presudan element koji će poticati potrošače na kupnju. Povećana društvena osjetljivost pred poduzeća stavlja brojne izazove prema kojima poduzeća moraju poslovati uspješno, ali pri tome trebaju voditi računa o zajednici te sve štetne i negativne aktivnosti moraju svesti na minimum.

Dugi niz godina jedini cilj kojeg su imala poduzeća bilo je osiguranje uspješnog poslovanja koje donosi dobit. Međutim, ekonomska kriza koja je pogodila globalnu ekonomiju, bolja organiziranost društva, rast potražnje, razvoj informacijskih tehnologija te viša razina obrazovanja građanstva, dovela je do novih zahtjeva koja poduzeća moraju ispuniti i poštivati. Društvena zajednica od poduzeća traži veću uključenost u pitanja opće dobrobiti društva i okoliša. Način kojim se nastoji udovoljiti zahtjevima zajednice, ali koji ujedno i poslovnim organizacijama donosi brojne koristi jest primjena koncepta "Društveno odgovornog poslovanja".⁵

Ovim radom se nastoji istražiti veza između uspješnosti poslovanja Splitske banke i primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja. Societe Generale – Splitska banka d.d., članica Societe Generale Grupe, snažna je financijska institucija u hrvatskom bankarskom sektoru.⁶

U Splitskoj banci ističu brojne nagrade i priznanja za društveno odgovorno poslovanje. Ta je banka u stopostotnom vlasništvu francuske bankarske grupe Societe Generale, koja cijelo poslovanje temelji na pet postavki DOP-a: 1. visokokvalitetan pristup usmjeren na potrebe klijenata i konstantna briga o njihovu zadovoljstvu; 2. čvrsti sustav korporativnog upravljanja, koji se prilagođava potrebama i zahtjevima društva u kojem posluje; 3. stalno jačanje sustava upravljanja rizicima i procesa interne kontrole; 4. stroga politika usklađenosti kako bi se osigurala trajna uspješnost grupe; 5. grupa njeguje kulturu inovativnosti, koja svakog zaposlenika nastoji uključiti u napredak i razvoj grupe.⁷

⁵A. Glavočević, A.R. Peša: *Oeconomica Jadertina* 2/2013.: Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, str. 29.

⁶<http://www.splitskabanka.hr/o-nama>

⁷<http://www.dop.hr/?p=541>

Predmet istraživanja je utjecaj primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja na poslovanje Splitske banke. Društveno odgovorno poslovanje će se promatrati kroz internu i eksternu dimenziju DOP-a. Odnosno kroz područja:

- Upravljanje ljudskim resursima (privlačenje i zadržavanje zaposlenika koji imaju potrebna znanja i sposobnosti). Primjerice od svakog zaposlenika se može očekivati da se konstantno razvija i unutar tima preuzima nove zadatke. Tko ne uspije u svom razvoju, mora napustiti tvrtku.
- Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju, uključujući nediskriminirajuću praksu koja doprinosi zapošljavanju pripadnika manjina, starijih, žena, nezaposlenih duže vremena te ljudi s posebnim potrebama.
- Zdravlje i sigurnost na poslu- koje se rješava propisima i obveznim mjerama. Na različite načine se promovira zdravlje i sigurnost te kultura prevencije.
- Prilagođavanje promjenama- odnosno restrukturiranje poduzeća s ciljem smanjenja troškova, povećanja produktivnosti, te povećanja kvalitete. To često može značiti zatvaranje određenih poslovnice ili otpuštanje radnika što dovodi do socijalnih i političkih kriza u zajednicama. Restrukturiranje bi se trebalo provesti na socijalno prihvatljiv način, što znači da poduzeće treba uzeti u obzir interese i brige onih na koje te odluke i promjene utječu. Recentni primjer je Splitska banka na Braču. Vijest o zatvaranju poslovnice Splitske banke u Pučišćima zatekla je stanovnike. Riječ je o jedinoj banci na prostoru pučiške općine, pa se njenim zatvaranjem mjesto sve više izolira. Banka je nastavila s radom zbog interesa stavnovnika toga mjesta.⁸
- Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse- štetan utjecaj se može smanjiti racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo i vodu te smanjivanjem otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada te kroz recikliranje. Takvo upravljanje znači i smanjenje troškova za poduzeće.
- Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima- odnosi se grade kroz povjerenje, poštene odnose i međusobno poštivanje te dobrom kvalitetom proizvoda.
- Poštivanje ljudskih prava- borba protiv korupcije, poštivanje radnih standarda i radnog prava, također obuhvaća elemente zaštite okoliša.⁹

⁸ <http://www.slobodnadalmacija.hr/Split-%C5%BEupanja/tabid/76/articleType/ArticleView/articleId/272015/Default.aspx>, (preuzeto 17.03.2015.)

⁹ Lidija Pavić-Rogošić: Društveno odgovorno poslovanje(DOP), <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>, preuzeto (15.3.2015.)

1.2. Definiranje ciljeva istraživanja

Svrha istraživanja je ukazati na sve veći utjecaj koje društvo ima na poduzeća i organizaciju te važnost primjene društveno odgovornog poslovanja kao učinkovitog alata za stjecanje konkurentske prednosti i opstanka na tržištu. Svrha istraživanja je također objasniti da društveno odgovorno poslovanje predstavlja vrijednost i strategiju, a ne samo sredstvo pomoću kojeg će se ostvariti profit.¹⁰

Osnovni cilj istraživanja je istražiti postoji li veza između uspješnosti poslovanja Splitske banke i primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja. Također je cilj utvrditi hoće li poduzeće primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja povećati prodaju i udjel na tržištu, smanjiti troškove poslovanja ili ostvariti niz drugih različitih koristi. Dakle glavni ciljevi su: definirati koncept društvene odgovornosti, istražiti primjenu koncepta i izvještavanje o odgovornosti u Splitskoj banci, te utvrditi razinu primjene koncepta društvene odgovornosti u Splitskoj banci, te utjecaj primjene koncepta na razinu uspješnosti poslovanja Splitske banke.

¹⁰A. Glavočević, A.R. Peša: *Oeconomica Jadertina* 2/2013.: Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, str. 29.

1.3. Hipoteze istraživanja

Glavni cilj istraživanja je utvrditi postoji li povezanost koncepta društveno odgovornog poslovanja i uspješnosti poslovanja Splitske banke. Također se utvrđuje razina prihvatanja i primjenjivanja koncepta u Splitskoj banci. Sukladno problemu i ciljevima ovog istraživanja postavljaju se slijedeće hipoteze:

H1: Postoji veza između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti

Kod ispitivanja ove temeljne hipoteze, potrebno je utvrditi uolikoj mjeri i da li uopće društveno poslovanje utječe na uspješnost Banke.

Pri tome će se promatrati eksterne i interne dimenzije društveno odgovornog poslovanja, odnosno: upravljanje ljudskim resursima, upravljanje utjecajima na okoliš te odnos s lokalnom zajednicom, partnerima, dobavljačima i dr. dioncima. Koristiti ćemo i pomoćne hipoteze:

H1.1.: Postoji veza između primjene koncepta društvene odgovornosti u području ljudskih resursa i konkurentske prednosti

Ukoliko se Banka brine o svojim zaposlenicima, ulaže u njihovo obrazovanje, opunomoćenje zaposlenika, osigurava jednake plaće, uvjete za napredovanje žena, sigurnost na poslu, ona će tako povećati i uspješnost poslovanja jer na taj način povećavaju zadovoljstvo zaposlenika. Aktivno praćenje zaposlenika koji ne mogu raditi zbog invaliditeta ili povrede na radu, također je dio odgovornog poslovanja, koje doprinosi snižavanju troškova.

H1.2.: Postoji veza između primjene DOP-a u području utjecanja na okoliš i prirodne resurse i konkurentske prednosti

Praksa koja uključuje odvajanje otpada i brigu o okolišu smanjuje troškove poduzeća.

H1.3.: Postoji veza između primjene DOP-a u području odnosa s lokalnom zajednicom, dobavljačima i partnerima i konkurentske prednosti

DOP se proteže i izvan samog poduzeća- na lokalnu zajednicu, potrošače, dobavljače i ostale dionike. Obuhvaća i preteže se na integriranje poduzeća u okruženje u kojem djeluje. Poduzeća doprinose lokalnim zajednicama kroz osiguranje radnih mjesta, stabilnosti i

prosperitetu zajednice u kojima rade. Zainteresirana su za vještine i znanja lokalne radne snage. Mnoga poduzeća su uključena u život lokalne zajednice zapošljavajući ljude s posebnim potrebama, partnerstvom sa zajednicama, sponzoriranjem lokalnih sportskih klubova, donacijama i sl. Također dio DOP-a su odnosi koji se grade kroz povjerenje, fer odnose, poštivanje želja i potreba te dobrom kvalitetom proizvoda. Stvaranje partnerstva može rezultirati fer cijenama, poštivanje rokova i sl.¹¹

1.4. Metodologija istraživanja

Pri izradi diplomskog rada biti će primjenjene različite metode i načini istraživanja kako u njegovom teoretskom tako i u empirijskom dijelu, na kraju se donose zaključci, odnosno sumiraju spoznaje.

U teoretskom dijelu je potrebno izložiti dosadašnje spoznaje iz područja koje se istražuje te će se koristiti *metode deskripcije*, odnosno postupak jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza. *Induktivna metoda*- sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka. *Deduktivna metoda* koja predstavlja sustavnu primjenu deduktivnog načina zaključivanja u kojemu se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci. *Metoda klasifikacije*- klasifikacija je sistematska i potpuna podjela općega pojma na posebne, u okviru opsega pojma, kojom ćemo postići preglednost.¹²

U empirijskom dijelu rada će se podaci prikupljeni anketiranjem analizirati. Anketiranje je posebna metoda prikupljanja podataka pomoću se dolazi do podataka o stavovima i mišljenjima anketiranih osoba odnosno ispitanika. Anketiranje će se provesti na temu koncepta DOP-a i njegove primjene u Splitskoj banci. Anketirat će se zaposlenici banke i klijenti banke. Koristiti će se i statističke metode za obradu podataka koje će obraditi podatke prikupljene anketiranjem. Koristiti će se program SPSS, te će se dobiveni rezultati prikazati tablično ili grafički.

¹¹ Lidija Pavić-Rogošić, Društveno odgovorno poslovanje (DOP), <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>, (preuzeto 16.3.2015.)

¹² http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf

1.5. Doprinos istraživanja

Teoretski dio rada će doprinijeti boljem razumijevanju koncepta društvene odgovornosti u poduzećima. Definirat će se stupanj implementacije koncepta u Splitskoj banci, te povezanost između profitabilnosti poslovanja i društveno odgovornog poslovanja. Analizirat će se primjena koncepta u području ljudskih resursa, u području utjecaja na okoliš i prirodne resurse, te u području odnosa s lokalnom zajednicom, dobavljačima i partnerima. Pružit će se nalazi koji će olakšati donošenje zaključka o tome postoji li veza između konkurentske prednosti i primjene DOP-a.

Empirijski dio rada će pružiti određene informacije o intenzitetu aktivnosti koje se vezane uz društveno odgovorno ponašanje, te će nam to dati uvid o koristima i eventualnim nedostacima ovog koncepta.

1.6. Struktura i sadržaj diplomskog rada

Diplomski rad se sastoji od pet dijelova.

Prvi dio, uvodni, definira problem i predmet istraživanja, postavljaju se istraživačke hipoteze, utvrđuju se ciljevi istraživanja, navode se metode, doprinos istraživanju te struktura rada.

Drugi dio diplomskog rada bavi se pojmovnim određenjem društveno odgovornog ponašanja. Daje se opća definicija, ističu se područja koja obuhvaća DOP, te se kratko opisuje razvoj ovog koncepta kroz povijest, izvještavanje o konceptu u RH, te njegov utjecaj na uspješnost banke.

Treći dio se odnosi na Splitsku banku, određene informacije o njenom poslovanju i povijesti, te intenzitetu primjene društveno odgovornog ponašanja.

U četvrtom dijelu će se provesti empirijsko istraživanje. Prikazati će se rezultati istraživanja koji će se interpretirati i analizirati, te na temelju tih spoznaja donijeti zaključci.

U zaključku se iznosi kratki osvrt na cjelokupan rad, provedeno istraživanje i dobivene rezultate.

2. TEMELJNE ODREDNICE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

2.1. Opća definicija društveno odgovornog poslovanja

Poduzeća koja aktivno sudjeluju u rješavanju ekoloških, društvenih i etičkih problema smatraju se društveno odgovornim poduzećima. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) je koncept kod kojeg poduzeća na dobrovoljnoj osnovi integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje.¹³ Kako se gospodarstvo razvija tako je i društveno odgovorno poslovanje sve važniji koncept u okviru održivog razvoja.

Razlozi usvajanja DOP-a mogu se ogledati u sljedećem: stvaranje pozitivnog imidža i poboljšanje ugleda poduzeća, bolji financijski pokazatelji i smanjenje operativnih troškova odnosno povećanje operativne efikasnosti, lakši pristup kapitalu, povećanje prodaje i veća odanost kupaca. Primjena koncepta također dovodi do povećanja proizvodnosti i kvalitete, zapošljavanja, motivacije zaposlenika i njihovo zadržavanje, prilagođavanje interesima i očekivanjima tržišta, poticanja inovacija te generiranje novih ideja.¹⁴

Za poduzeće, biti društveno odgovoran znači više od samog ispunjavanja zakonskih obaveza, ono znači da poduzeće stalno treba investirati u ljudski kapital, okoliš i brigu o zajednici i svojim dobavljačima. Dodatnoj konkurentskoj prednosti može pridonijeti i investiranje u tehnologije koje nisu opasne za okoliš unutar kojeg djeluju, kao i ulaganje u edukaciju zaposlenika, radne uvjete u kojima zaposlenici djeluju te općenito u dobre odnose sa zaposlenicima ali i dobavljačima. Cjeloživotno učenje, bolji protok informacija unutar poduzeća, bolja uravnoteženost rada, obitelji i slobodnog vremena zaposlenika, jednake plaće i sigurnost na poslu samo su neke od bitnih sastavnica koncepta društveno odgovornog poslovanja.¹⁵

¹³ Pavić-Rogošić, L.: „Društveno odgovorno poslovanje (DOP)“, www.odraz.hr (preuzeto 06.08.2015.)

¹⁴ Osmanagić Bedenik, N. i suradnici: Kontroling između profita i održivog razvoja, M.E.P., Zagreb, 2010., str. 61.-69.

¹⁵ I. Varićak, M. Petračić, A. Brajdić (2012.): Zbornik veleučilišta u Karlovcu, Karlovac, str.64.

2.2. Područja koja obuhvaća koncept društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje će se promatrati kroz internu i eksternu dimenziju DOP-a. Odnosno kroz područja: upravljanje ljudskim resursima, odgovorno ponašanje pri zapošljavanju, zdravlje i sigurnost na poslu, prilagođavanje promjenama, upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse, odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima te poštivanje ljudskih prava.

2.2.1. Upravljanje ljudskim resursima

Kako bi se provelo društveno odgovorno poslovanje na razini organizacije ističe se potreba vrhovnog menadžmenta, ali i inovativnog promišljanja, pri čemu su ključne nove vještine te uključenost zaposlenika kroz dvosmjerni dijalog. Menadžment ljudskih resursa osigurava praktičnu provedbu strategije društvene odgovornosti, odnosno brine da ona oživi. Funkcija ljudskih potencijala pruža stručnu pomoć i osmišljava programe menadžerima u svrhu uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima kako bi se stvorili organizacijski ciljevi. Uloga funkcije ljudskih potencijala u provođenju strategije društvene odgovornosti odnosi se na: osmišljavanje inovativnih programa i prakse temeljem ciljeva DOP-a koji se žele postići na razini organizacije, savjetovanje menadžmenta i pomoć oko svakodnevnih izazova, koordinacija provođenja programa i praksi te kontrola uspješnosti u postizanju postavljenih ciljeva.

2.2.2. Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju

Poduzeća bi se također trebala odgovorno ponašati pri zapošljavanju. Selektivno zapošljavanje prema se odnosi se na proširenje baze kandidata kako bise mogli zaposliti oni najbolji, pri čemu organizacije moraju znati koje su to ključne vještine i sposobnosti koje kandidati trebaju imati za predviđeno radno mjesto. U kontekstu provođenja strategije DOP-a kao najvažnije bi se moglo izdvojiti pronalaženje onih pojedinaca čije su vrijednosti podudaraju s organizacijskim te čiji se stavovi podudaraju s organizacijskim ciljevima.¹⁶

¹⁶ M. Trstenjak, M. Posavec, A. Kralj: Menadžment ljudskih potencijala i društveno odgovorno poslovanje, „Kvalitetom protiv recesije“, 14. međunarodni simpozij o kvaliteti, Rovinj, Hrvatska, 21.-22.3.2013., str. 224.

Zapošljavanje osoba s invaliditetom bitan je angažman cjelokupne poslovne zajednice. Primjer pozitivne prakse je poduzeće INA. Postotak osoba s invaliditetom u ukupnoj radnoj snazi je viši od 4%. Prilikom raspoređivanja na radna mjesta u tom poduzeću posvećuje se posebna pažnja specifičnim potrebama osobama s invaliditetom, a zaposleni su na različitim radnim mjestima sukladno svojim profesijama i obrazovanju. Također, kroz svoj program donacija INA podržava udruge branitelja koji djeluju u Ini. Za zapošljavanje osoba s invaliditetom vrlo je bitan angažman cjelokupne poslovne zajednice. U tom smislu, poseban fokus treba staviti na uključivanje osoba s invaliditetom u radnu zajednicu, iz koje su često isključene zbog nedostatka radnog iskustva.

Poduzeća također trebaju primjenjivati praksu zapošljavanja nacionalnih manjina. U Republici Hrvatskoj žive 22 nacionalne manjine od kojih je 19 organizirano u udruge. Nacionalne manjine se po Ustavu i zakonu smatraju posebnom kategorijom stanovništva koja uživa potporu i zaštitu države te za koju, između ostalog, vrijedi pozitivna diskriminacija u pogledu zapošljavanja. Navedeno znači da se pripadnicima nacionalnih manjina koji se kandidiraju za određeno radno mjesto u upravnim tijelima na državnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini, odnosno pravosudnim tijelima, osigurava odgovarajuća zastupljenost pružanjem prednosti pri zapošljavanju pod jednakim uvjetima. Prema podacima od 31. prosinca 2012. godine od službenika i namještenika U Republici Hrvatskoj iz reda pripadnika nacionalnih manjina u navedenim je tijelima najviše zaposleno Srba – 1.267, koji čine 2,43% ukupnog broja zaposlenih, zatim Mađara - 89, Čeha - 79, koji čine 0,15% zaposlenih; Bošnjaka - 70, Talijana - 56, Slovenaca - 54, te Albanaca - 18, kao i dva pripadnika romske nacionalne manjine.¹⁷ Iako je uočena pozitivna praksa pri zapošljavanju nacionalnih manjina u Hrvatskoj još ima dosta prostora u pogledu poboljšanja stanja zapošljavanja pripadnika nacionalnih manjina.

¹⁷<http://www.pokreniposao.hr/kako-su-regulirana-prava-nacionalnih-manjina-ukljucujuci-i-prednost-pri-zaposljavanju/> (preuzeto 7.8.2015.)

Društveno odgovorno poslovanje uključuje zadržavanje radnih mjesta starijih osoba putem niza aktivnosti. U Hrvatskoj se najčešće se radi o Mjerama aktivne politike zapošljavanja koje provodi Hrvatski zavod za zapošljavanje. Ključni prioriteti aktivne politike zapošljavanja su: povećanje stope participacije žena primarne dobne skupine (posebice onih s niskim ili neodgovarajućim vještinama), povećanje stope participacije starijih osoba, povećanje stope participacije mladih ljudi, rješavanje problema dugotrajne nezaposlenosti, smanjenje nesrazmjera vještina na tržištu rada, poboljšanje prilagodljivosti radnika i poduzeća, povećanje ulaganja u ljudski potencijal kroz bolje obrazovanje i vještine, dobro upravljanje i izgradnja administrativnih kapaciteta. U skladu s tim prioritetima, intervencije aktivne politike u smislu motiviranja, obrazovanja i sufinanciranog zapošljavanja usmjerene su prema ženama primarne dobi nižeg ili neadekvatnog obrazovanja, nezaposlenim osobama (50+) i zaposlenim osobama kojima prijeti gubitak zaposlenja, mladim osobama koje su ispale iz sustava srednjoškolskog obrazovanja, mladim osobama bez radnog staža, dugotrajno nezaposlenima uz posebno isticanje osoba s invaliditetom, žrtvama obiteljskog nasilja, samohranim roditeljima, liječenim ovisnicima, hrvatskim braniteljima, kao i osobama romske nacionalne manjine.¹⁸

Odgovorna politika zapošljavanja obuhvaća i udio žena u menadžmentu. Udio žena pokazuje na nepostojanje prakse diskriminacije i otvorenost poduzeća za kvalitetne i obrazovane zaposlenike bez preferiranja određenog spola. Rješavanje problema ravnopravnosti spolova jedini je način da se izgradi razvijeno i pravedno društvo, a osposobljavanje žena i poboljšanje njihovog položaja su preduvjet za održive političke, socijalne, ekonomske, kulturne i ekološke reforme društva. Problemi zaposlenih žena ogledaju se u slabo dostupnosti rukovodećih i najviše plaćenih poslova, tradicionalnoj podjeli zanimanja na „muška”, bolje plaćena i prestižnija i „ženska”, manje plaćena i manje prestižna, kao i u masovnom ženskom radu u „sivoj” ekonomiji, visokoj koncentraciji ženske radne snage na lošije plaćenim poslovima, pritiscima u pogledu roditeljstva i seksualnom uznemiravanju.

¹⁸<http://www.radno-pravo.hr/misljenja-det.cfm?id=25> (preuzeto 7.8.2015.)

Rezultati Indeksa DOP-a pokazuju bolje ukupne rezultate u primjeni DOP-a kod poduzeća s većim udjelom žena u menadžmentu, ali i bolje financijske rezultate poslovanja.¹⁹

Osnovni principi odgovornog poslovanja koji će doprinjeti razvijanju politike jednakih mogućnosti i poboljšanju ljudskih prava u cilju unapređenja položaja žena su: povećanje učešća žena u procesima odlučivanja i ostvarivanja rodne ravnopravnosti, poboljšanje ekonomskog položaja žena brisanjem ekonomske nejednakosti između muškaraca i žena, uvođenje politike jednakih mogućnosti i bolje korištenje ženskih resursa za razvoj, uklanjanje rodni stereotipa u sredstvima javnog informiranja i promocija rodne ravnopravnosti.²⁰

Prema popisu stanovništva iz 2001. godine Republika Hrvatska je prema spolnoj strukturi imala 52 % žena ,a 48 % muškaraca.U 2009. u Hrvatskoj je bilo 1.385.000 radno sposobnih žena, što predstavlja maksimalni okvir za formiranje ponude ženske radne snage. U isto je vrijeme bilo 1.347.000 radno sposobnih muškaraca, odnosno 103 radno sposobne žene na 100 radno sposobnih muškaraca. Navedeni veći broj žena preslika je demografskog stanja, koje se, pak, ne reflektira pozitivno na položaj žena na tržištu rada. Tijekom posljednjih nekoliko godina usvojen je niz zakona koji uređuju pojedine aspekte socijalnog položaja žena, ili, preciznije, njihovog položaja na hrvatskom tržištu rada. Zakonodavni i institucionalni okvir za jednaki tretman žena i muškaraca u skladu je s ustavnim odredbama o ravnopravnosti spolova i nizom zakona.²¹

¹⁹ Mirjana Matešić, Damir Pavlović, Dino Bartoluci (2015.): Društveno odgovorno poslovanje, , VPŠ Libertas, Zagreb, str. 42.

²⁰<http://rs.one.un.org/organizations/18/Drustveno%20odgovorno%20poslovanje%20i%20poboljsanje%20polozaja%20zena%20na%20trzistu%20rada.pdf> (preuzeto 7.8.2015.)

²¹http://www.hzz.hr/UserDocsImages/Pol%C5%BEaj%20%C5%BEena%20na%20tr%C5%BEi%C5%A1tu%20rada_Sa%C5%BEetak%20studije.pdf (preuzeto 7.8.2015.)

2.2.3. Zdravlje i sigurnost na poslu

Društvena odgovornost predstavlja predanost poslovnog i civilnog društva u promoviranju dobrih primjera cjeloživotnog učenja i održivom ekonomskom razvoju kojom će pridonositi sigurnom i zdravom životu pojedinaca i radnika, njihovih obitelji, lokalnoj zajednici i društvu u cjelini. Strategija društvene odgovornosti je očigledna korist i pozitivan doprinos kvaliteti života i općem zadovoljstvu društva. U suštini društvena odgovornost socijalnom odgovornošću i dobrovoljnosti u opredijeljenosti za sigurnost i zaštitu zdravlja, koja nadilazi propisane zakonske zahtjeve, nastoji povećati standarde društvenog razvoja i poštovanja ljudskih prava. Zaštita zdravlja i sigurnost na radu podrazumijeva: predanost u sprječavanju mogućih rizika od ozljeda ili oštećenja zdravlja osoblja i vanjskih partnera, neprestani trening i podizanje svijesti svih zaposlenika i vanjskih partnera o važnosti zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, zatim suradnja i upoznavanje zaposlenika, dobavljača, kupaca, ustanova i svih zainteresiranih o aktivnostima poduzeća na području zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, predanost dosljednom uvođenju mjera sigurnosti na radu kako bi se osiguralo neprestano smanjenje rizika od ozljeđivanja i oštećenja zdravlja, predanost uvođenju mjera sigurnosti na radu kako bi se smanjio rizik ozljeđivanja. Poduzeće također treba osigurati prijateljsko radno okruženje te odgovarajuću opremu kojom se radnik koristi, također treba uvesti zdravstvene preglede i raspoređivati djelatnike na poslove koji su u skladu s njegovim zdravstvenim stanjem. Treba uvesti sustav povremenog nadzora, mjerenja i izvješćivanja o zdravstvenom stanju i sigurnosti na radu. Obavljanje opasnih poslova se treba provoditi samo u skladu s uputama i pod nadzorom odgovornih osoba. Treba se pratiti zakon, tehničke smjernice i drugi propisi na svim područjima koja su povezana sa zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu.²²

²²<http://www.krka-farma.hr/hr/o-krki/drustvena-odgovornost/briga-za-djelatnike/zdravlje-i-sigurnost-na-radu/>
(preuzeto 7.8.2015.)

Ako želi, poduzeće može uvesti dodatne beneficije zaposlenicima u području zaštite zdravlja. To mogu biti bolji uvjeti za rad u vidu bolje opreme, kvalitetnijih uređaja ili dodatnih zdravstvenih pregleda, mogućnost rekreacije s ciljem smanjenja stresa i povećanja kondicije. Sve to dovodi do povećanja zadovoljstva zaposlenika, smanjenja broja izostanaka što znači i veću uspješnost i smanjenje troškova poduzeća.²³

Dobrovoljni angažman i opredijeljenost svakog pojedinca je investicija u našu budućnost i ne dopušta društvenu isključenost. Uvođenje koncepta društvene odgovornosti u svaku zajednicu podrazumijeva prihvaćanje etičkog kodeksa, odgovornosti za ljude i okoliš, te društveno odgovornog ponašanja. Izražavajući socijalnu odgovornost i opredijeljenost prema sigurnosti i zaštiti zdravlja, lokalne zajednice i organizacije trebale bi nastojati puno više razvijati društvene standarde, norme odgovornog ponašanja, zaštitu okoliša i poštovanje prava na zdrav život i rad. To podrazumijeva da se u dobro i transparentno upravljanje sigurnošću i zaštitom zdravlja uključujemo svi, i to promoviranjem interesa svih dionika. Upravljanje sigurnošću i zaštitom zdravlja obuhvaća novu i proširenu suradnju unutar svih dionika sa svrhom socijalnog dijaloga, razvijanja vještina društveno odgovornog ponašanja i kulture prevencije, profesionalnog predviđanja neželjenih situacija, te odgovornog upravljanja promjenama.²⁴

Ulaganje u razvijanje kulture prevencije rizika i promicanje boljih radnih uvjeta donosi gospodarske i socijalne koristi, osobito u kontekstu aktualne gospodarske krize, kao što su: manji broj nezgoda na radu, dobrobit radnika i njihovo zadovoljstvo poslom što dovodi do veće produktivnosti. Ulaganje u prevenciju rizika dovodi do smanjenja broja nezgoda na radu koje za posljedicu imaju bolovanja u trajanju duljem od tri dana.

²³ Mirjana Matešić, Damir Pavlović, Dino Bartoluci (2015.): Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb, str.45.

²⁴ A. Šijaković, I. Krišto, M. Batak (2013.): DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I ZAŠTITA ZDRAVLJA I SIGURNOST NA RADU, Sigurnost , 55 (4) str.359.
http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=166662 (preuzeto 7.8.2015.)

Pozitivan primjer poduzeća koje brine o zdravlju i sigurnosti na poslu u Republici Hrvatskoj je Krka. Krka svojim djelatnicima osigurava sigurno radno okruženje. Najnovija dostignuća na području zaštite zdravlja i sigurnosti na radu te sprječavanju požara ugrađena su u svaki novi projekt i tehnologiju. Rizik od nesretnog slučaja i mogućih zdravstvenih posljedica nadzire se na svakom radnom mjestu i tehnologiji. Rizik se procjenjuje povremeno, a uz to se poduzimaju i mjere kojima ga se želi smanjiti na prihvatljivu razinu kako bi se osiguralo dugoročno neprestano poboljšanje radnih uvjeta. O zdravlju svih djelatnika brinu voditelji pojedinih organizacijskih jedinica, liječnici i specijalisti medicine rada te Služba zaštite zdravlja i sigurnosti na radu. Unutar svake organizacijske jedinice organizirani su specijalni zdravstveni timovi koji rješavaju socijalne i zdravstvene probleme. Broj bolovanja značajno se smanjio od početka projekta „Međusobni odnosi i bolovanja“. Poduzeće je također provodilo projekt „Odvikavanje od pušenja s potpunom zabranom pušenja“ u Krka grupi. Krka ima klub za liječene alkoholičare što ga vode dva socijalna radnika koja pomažu djelatnicima s problemom ovisnosti. Svaka organizacijska jedinica ima radnu skupinu za zaštitu zdravlja i sigurnost na radu s ovlaštenim zdravstvenim radnikom i stručnjakom za područje sigurnosti na radu. Na razini kompanije postoji tim za zaštitu zdravlja i sigurnost na radu koji izrađuje programe i određuje ključne ciljeve koje odobrava Uprava.²⁵

2.2.4. Prilagođavanje promjenama

Promjene su neizbježne. Uspješna poduzeća promišljaju svoju budućnost i planiraju promjene. Konstantne promjene utječu na prirodu našeg društva, ekonomiju, industriju, funkciju poduzeća, poslova te osobnih stavova. Može doći do promjene strukture, tehnologije, promjene ljudi, promjena u proizvodima i uslugama. Pri uvođenju promjena poduzeće treba uzeti u obzir svoje zaposlenike, odnosno njihove želje i sposobnosti. Također, promjene znatno utječu i na zajednicu, odnosno društvo u cjelini. Poduzeće se treba pobrinuti da restrukturiranje provodi na društveno prihvatljiv način i gledajući interese zajednice.

²⁵<http://www.krka-farma.hr/hr/o-krki/drustvena-odgovornost/briga-za-djelatnike/zdravlje-i-sigurnost-na-radu/>
(preuzeto 7.8.2015.)

S obzirom da promjene izazivaju stres, stresna stanja kod zaposlenih, mora se naučiti upravljati stresom i stresnim situacijama u poduzeću, razumjeti stres i utjecaj stresa na učinak zaposlenih. Poduzeće treba identificirati gdje stvarno stres postoji u organizaciji te pomoći zaposlenima da ga kontroliraju. Potrebno je osigurati potrebne informacije zaposlenima, podržavati participaciju zaposlenih, nagrađivati željeno ponašanje (bonusi, povišice, unapređenje). Neke kompanije imaju i sobu za meditaciju, wellnesscentre, fitnesscentre, savjetovalište za prehranu, fleksibilno radno vrijeme, osobne usluge (isporuka, kemijsko čišćenje, prijevoz...).

Pomoć u svladavanju otpora mogu biti i participacija (uključivanje) zaposlenih da se aktivno uključe u proces promjene, komunikacija u cilju izbjegavanja nesuglasica, uvođenje programa obrazovanja ljudima koji su pogođeni promjenom te pregovori s onima koji ne prihvaćaju promjenu (većinom kod većih poduzeća gdje je potrebna suglasnost).²⁶

2.2.5. Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse

Briga o okolišu jedan je od najvažnijih zadataka poslovanja poduzeća. Čitava praksa društvene odgovornosti započela je kao nov način poslovanja u velikim multinacionalnim kompanijama koje su bile izložene napadima zbog svoje politike prema okolišu. Naime, takve kompanije bile su usmjerene isključivo na profit i nisu vodile računa o potrebama društva i prirode, što je uzrokovalo kritički stav javnosti prema takvoj neodgovornosti. S vremenom se pojavila potreba za novim sustavom poslovanja koji bi svim sudionicima društva bio na korist. Svakim danom sve više raste svijest o potrebi zaštite okoliša u cijelom svijetu. Kako je to pitanje od velike važnosti za budućnosti cijelog čovječanstva, kroz brigu za okruženje u kojem živimo doprinosimo globalnim nastojanjima u sprječavanju zagađenja okoliša i zaštiti prirodnih resursa. Poduzeća sve više koriste ekološki prihvatljivu tehnologiju i sirovine te brinu o odlaganju otpada.

Društvo je suočeno s mnogim okolišnim izazovima, uključujući osiromašivanje prirodnih resursa, zagađenje, klimatske promjene, uništavanje staništa, nestanak vrsta, propast cijelih ekosustava i propadanje naselja. Kako broj stanovnika na svijetu i potrošnja rastu, te su promjene sve veća prijetnja ljudskoj sigurnosti i zdravlju.

²⁶<http://www.kvalis.com/o-portalu/item/122-kako-uspje%C5%A1no-upravljati-promjenama> (preuzeto 7.8.2015)

Potrebno je pronaći mogućnost za smanjenje i uklanjanje neodrživih količina i obrazaca proizvodnje i potrošnje te osigurati da potrošnja resursa postane održiva. Za bavljenje tim pitanjima potreban je sveobuhvatan, sustavan i zajednički pristup.²⁷

Pozitivan primjer brige o okolišu predstavlja tvrtka PA-EL d.o.o. u Republici Hrvatskoj koja ima razvijenu djelatnost projektiranja, građenja i održavanja elektrotehničkih instalacija jake i slabe struje sa posebnim programom katodne zaštite koja u svojoj osnovi doprinosi zaštiti okoliša. Tijekom izvođenja djelatnosti ne dolazi do nastajanja velikih količina otpada niti štetnih plinova ili kemikalija koje bi mogle neželjeno utjecati na okoliš.²⁸

2.2.6. Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima

Napredak društva zavisi ne samo od zadovoljnih zaposlenih, već i od zadovoljnih kupaca i dobavljača. Zbog toga je dobar odnos sa svim poslovnim partnerima među prioritetima. Poboljšanje i razvoj odnosa treba biti jedan od dugoročnih strateških ciljeva. Maksimalna pouzdanost također treba biti naglašena u odnosu sa kupcima. Poduzeća trebaju dati svoj maksimum kako bi omogućila da se isporuke izvrše na vrijeme i potpuno u skladu sa Ugovorima. Odnos sa dobavljačima se bazira na iskrenom, otvorenom i fer pristupu, integritetu i obostranom poštovanju. Dobavljači se biraju prema kriterijima baziranim na kvalitetu, cijeni, pouzdanosti, performansama i kvalitetu usluga. Poduzeća u svom poslovanju trebaju ispuniti: da se uvijek dostavi jasna, konkretna, poštena i relevantna informacija svojim partnerima, izbjeci davanje bilo kakvih izjava koje bi mogle biti pogrešno interpretirane, da se suzdrži od davanja poklona ili usluga van uobičajenog sistema poslovanja sa kupcima te da neće davati obećanja kupcima koja neće biti u mogućnosti da ispoštuje, u pogledu kvaliteta proizvoda i karakteristika, vremena isporuke ili cijene.²⁹

²⁷ Mirjana Matešić, Damir Pavlović, Dino Bartoluci (2015.): Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb, str.49.

²⁸ <http://www.pa-el.hr/o-nama/> (preuzeto 8.8.2015)

²⁹ <http://www.arcelormittalprijedor.net/kupciDobavljac.html> (preuzeto 8.8.2015.)

2.2.7. Poštivanje ljudskih prava

Ljudska prava se baziraju na prepoznavanju digniteta i jednakih i neotuđivih prava svih ljudi kao temelja slobode, pravde i mira u svijetu. Pored poštivanja ljudskih prava tu spada i poštivanje radnih i radnog prava. Pozitivan primjer poduzeća koje poštuje ljudska prava je Coca-Cola Hellenic. Poduzeće Coca-Cola Hellenic je odgovorna i etična poslovna organizacija koje poštuje međunarodno priznata načela ljudskih prava sadržana, među ostalim, u UN-ovoj Općoj deklaraciji o ljudskim pravima.³⁰

2.3. Razvoj koncepta kroz povijest

Razvoj korporacija i učinak globalizacije doveo je do širenja percepcije važnosti društveno odgovornog poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje tumači se kao odgovor i uloga poduzeća u održivom razvoju. Sredina 20.-og stoljeća označila je početak primjene društveno odgovorne poslovne prakse koju poduzeća uključuju u svoje poslovne i marketinške aktivnosti kako bi diferencirali svoju ponudu od ponude brojnih konkurenata. Dugo godina jedini cilj koji su poduzeća imala je ostvarivanje profita i osiguranje uspješnog poslovanja. Međutim, ekonomska kriza koja je pogodila globalnu ekonomiju, bolja organiziranost društva, razvoj informacijskih tehnologija te viša razina obrazovanja građanstva, dovela je do novih zahtjeva koja poduzeća moraju ispuniti i poštivati. Društvena zajednica od poduzeća traži veću uključenost u pitanja opće dobrobiti društva i okoliša. Način kojim se nastoji udovoljiti zahtjevima zajednice, ali koji ujedno i poslovnim organizacijama donosi brojne koristi jest primjena koncepta "Društveno odgovornog poslovanja".

Koncept društveno odgovornog poslovanja ima dugačku povijest i mnoštvo definicija čije se značenje mijenjalo kroz vrijeme, a ocem pojma "Društveno odgovornog poslovanja" smatra se Howard Bowen koji je definirao koncept na slijedeći način: "Društveno odgovorno poslovanje je obveza poslovnih ljudi da slijede takve politike poslovanja, da donose odluke ili slijede smjernice koje su poželjne u smislu ostvarivanja ciljeva i vrijednosti našeg društva."

³⁰www.coca-colahellenic.hr (preuzeto 8.8.2015.)

Kasnije su koncept društveno odgovornog poslovanja počeli proučavati i mnogi drugi autori te sukladno tome postoje mnoge različite definicije i njihova značenja. Keith Davis i Robert Blomstrom (1960) smatraju da se: „Društvena odgovornost odnosi na obavezu osobe da razmotri posljedice svojih odluka i postupaka na čitav društveni sustav. Poslovni ljudi primjenjuju društvenu odgovornost kada uzmu u obzir potrebe i interese onih koji mogu pretrpjeti posljedice njihovih poslovnih poteza. Tako čineći, oni imaju u vidu interese koji su znatno širi od uskih tehničkih interesa svoje firme“.

Gospodarski sektor počinje davati sve značajniji doprinos rješavanju brojnih socijalnih i razvojnih problema u zajednici i društvu, odnosno potpomagati filantropske pothvate. Tijekom 1980.-ih i 1990.-ih došlo je do prekida jednodimenzionalnog pogleda na poslovanje, prema kojemu su poduzeća bila odgovorna samo za popunjavanje radnih mjesta, postizanje profita radi isplate ulagačima i financijskog razvitka te plaćanje poreza. U 1990.-ima dolazi do značajnoga porasta zabrinutosti za utjecaj gospodarstva na društvo, no tek u posljednjih 15-ak godina, pojam društvene odgovornosti poduzeća postao je dijelom svakodnevnog rječnika. Pojava gospodarstva koje se vodi prema potrošaču, također, znatno utječe na širenje i razvoj društvene odgovornosti poduzeća. S vremenom sve više jača pritisak potrošača i ostalih interesno-utjecajnih skupina na poduzeća u smislu polaganja računa oko načina poslovanja u skladu s načelima društvene odgovornosti.³¹

³¹A. Glavočević, A.R. Peša: *Oeconomica Jadertina* 2/2013.: Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, str. 30.

2.4. Izvještavanje o konceptu DOP-a u RH

U posljednjih 20-ak godina rastuća literatura u području društvene odgovornosti potvrđuje važnost ovog aspekta organizacijskoga ponašanja. Izvješća poduzeća se sastavljaju na način da se prošire standardna financijska izvješća, dodavanjem elemenata društveno odgovornog poslovanja. Izvještavanje je način provjere poslovnih i upravljačkih procesa u poduzeću, i ako se ispravno primjenjuje, može predstavljati metodu upravljanja rizicima poduzeća. Izvještavanje gubi svoju pravu svrhu ako rezultati izvještavanja nisu organizacijske promjene. Uključivanje dionika, koje predstavlja središnji aspekt izvješća o održivosti mnogih organizacija, može poslužiti i kao moćan alat organizacijskih promjena jer mu je svrha preispitivanje uloge poduzeća u društvenoj i okolišnoj održivosti. U Hrvatskoj se o društveno odgovornom poslovanju počelo raspravljati krajem 1990-ih na inicijativu organizacija civilnog društva, vezano uz koncept razvoja korporativne filantropije, odnosno financiranja društveno korisnih projekata donacijama poslovnog sektora.

Istraživanje provedeno u Hrvatskoj pokazalo je da je u oko dvjesto poduzeća prisutna neka razina prakse u barem jednom od ključnih područja DOP-a. Drugo istraživanje provedeno u sklopu magistarskog rada (Matešić, 2008.) pokazalo je da ispitanici smatraju zakonodavni okvir u Hrvatskoj nedostatan poticajnim za snažniju primjenu DOP-a, a jednako su ocijenili i osviještenost potrošača i njihovu spremnost da podupiru odgovorne proizvođače.³²

Global Reporting Initiative (GRI) pokrenut je 1997. s ciljem podizanja standarda korporativnog izvještavanja o održivom razvoju na razinu financijskog izvještavanja, osobito u pogledu pravodobnosti, pouzdanosti i vjerodostojnosti prikazanih informacija. U Hrvatskoj su do sada provedene G2 i G3 smjernice, a 2014. Godine je objavljen i prijevod najnovijih G4 smjernica za izvještavanje o održivosti. U Hrvatskoj petnaestak uglednih gospodarstvenika već više godina priređuje izvješća o održivom razvoju vodeći se upravo tim okvirom za izvještavanje.

³² Mirjana Matešić, Damir Pavlović, Dino Bartoluci (2015.): Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb, str 59.

U Hrvatskoj su u sklopu 4. nacionalne konferencije o društveno odgovornom poslovanju, održanoj 25.4.2013. dodijeljene nagrade Indeks DOP-a. Cilj je ove nagrade (i vrednovanja) omogućiti pouzdanu godišnju usporednu procjenu najuspješnijih hrvatskih tvrtki s obzirom na njihovu odgovornost i primjenu načela održivog poslovanja. Ocjenjuje se djelovanje poduzeća u šest osnovnih područja: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom. Utemeljitelji Indeksa DOP-a su Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski savjet za održivi razvoj.

Vetropack Straža je (uz Coca-Cola Hrvatsku i Ericsson Nikola Teslu) nagrađena Indeksom DOP-a u kategoriji velikih poduzeća. To je jedini hrvatski proizvođač staklene ambalaže koji kontinuirano ulaže u sva područja koja obuhvaća održivi razvoj.³³

³³ <http://www.dop.hr/?p=1222> (preuzeto 9.8.2015.)

2.4.1. Izvještavanje o primjeni koncepta DOP-a u bankama u RH

S obzirom na golemi gospodarski značaj banaka aktualizira se problematika identifikacije stupnja njihove angažiranosti u pitanjima širega društvenog značaja. Kod malih banaka, analiza je potvrdila oskudnost on-line objavljenih informacija o aktivnostima u sklopu društveno odgovornog bankarstva. Kao mjerilo izvještavanja o društvenoj odgovornosti banaka može se uzeti u obzir i njihovo televizijsko oglašavanje, čime su se poslužili Peterson i Hermans (2004.) u istraživanju za banke koje posluju u SAD-u. Ipak, uzima se u obzir da se većina empirijskih istraživanja oslanja na internetsku objavu i sadržaj godišnjega izvješća u stvaranju slike o društvenoj odgovornosti korporacija. Komercijalne web stranice se tretiraju kao javni dokumenti te prisutnost na web-u znači i odgovornost. O raširenosti prakse web objave akcija i stavova o društvenoj odgovornosti korporacija u svijetu dovoljno svjedoči podatak da preko 80% „Fortune 500“ kompanija prakticira promociju njihovog DOP-a putem svojih službenih internetskih stranica.³⁴ Izvješćivanje o društveno odgovornom djelovanju u Republici Hrvatskoj je dobrovoljno i samoregulirano.

Pretpostavlja se da je kvantiteta i kvaliteta objave o društvenim aktivnostima u pozitivnoj vezi s njihovim postignućima u društvenoj odgovornosti. Istraživanja su utvrdila da velike, profitabilne banke, u dominantno stranom vlasništvu, koje su sklone objavljivati više financijskih i drugih poslovnih informacija na Internetu imaju i izraženiju praksu on-line izvješćivanja o svojim aktivnostima u sklopu DOP-a. Također je uočeno da su, usprkos svojoj superiornosti u izvješćivanju o DOP-u u odnosu na srednje velike i male banke u bankarskom sektoru Republike Hrvatske, prakse izvještavanja o toj tematici šest najvećih banaka daleko slabije razvijene u usporedbi s praksama njihovih banki „majki“.

U istraživanjima je analiziran je sadržaj internetskih stranica, godišnjih i tamo gdje je bilo primjenjivo društvenih izvješća deset banaka u Republici Hrvatskoj. Time je obuhvaćeno oko 92% ukupne aktive bankarskoga sektora i nešto manje od 4,5 milijardi kuna dobiti prije oporezivanja banaka. Preliminarnom analizom utvrđeno je da male banke imaju slabo razvijenu praksu objave informacija o društvenoj odgovornosti na Internetu te su izuzev

³⁴Kundid, A. (2012): Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj, Ekonomska misao i praksa, 2, str. 509.

Banco Popolare Croatia one isključene iz daljnjeg razmatranja. Uz to veliki broj malih banaka u posljednjim godinama ne posluje s profitom.

Profitabilna poduzeća više su podložna javnom mišljenju te profitabilnije banke često objavljuju značajno više informacija o svojoj društvenoj angažiranosti, kako bi legitimirale svoju profitabilnost, stekle komparativnu prednost ili da bi preusmjerile pozornost s pretjeranog zarađivanja ukoliko je ono zabilježeno.³⁵ Dakle, za očekivati je da postoji izrazita međuovisnost u financijskim postignućima banaka, njihovoj društvenoj angažiranosti i javnoj objavi informacija o tome. Naime, brojni su autori empirijski dokazali povezanost financijskih postignuća i stupnja razvijenosti društvene odgovornosti (i izvještavanja o društvenoj odgovornosti) bilo da je riječ o financijskim ili nefinancijskim poduzećima.

Za očekivati je da financijska uspješnost i vidljivost korporacija (u smislu veličine korporacije, veće kapitaliziranosti i doprinosa sistemskom riziku) pozitivno utječu na objavu ovih informacija, dok veća zaduženost smanjuje njihovu objavu. U slučaju banaka, njihova vidljivost je veća ukoliko imaju razvijeniju poslovnu mrežu, kotiraju na uređenim tržištima ili su međunarodno aktivne što je sve najčešće povezano s veličinom banke.

U uzorku od deset banaka (Zagrebačka banka, Privredna banka Zagreb, Erste & Steiermarkische bank, Raiffeisenbank Austria, Hypo Alpe-Adria-Bank, Societe Generale Splitska banka, Hrvatska poštanska banka, OTP banka Hrvatska, Volksbank, Banco Popolare Croatia) na prvom mjestu po razvijenosti prakse izvještavanja nalazi se Privredna banka Zagreb u skupini velikih banaka, zatim OTP banka u skupini srednje velikih banaka. Banco Popolare Croatia kao jedina izučavana mala banaka ima izrazito visok stupanj izvještavanja pa je prema izabranom metodološkom okviru druga banka po razvijenosti praksi u području komuniciranja o korporativnoj odgovornosti. Rezultati istraživanja također svjedoče o tome da većina banaka nastoji izvještavati o poduzetim aktivnostima uključenosti u zajednicu što potvrđuje pretpostavku njihove percepcije društveno odgovornog djelovanja u smjeru humanitarnih i filantropskih aktivnosti te prilike za poboljšanje reputacije i odnosa s javnosti. Moglo bi se zaključiti da veličina i vidljivost banke, te pripadajuća profitabilnost nije povezana s značajnijim razlikama u aktivnostima sponzorstva i donacija.

³⁵Kundid, A. (2012): Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj, Ekonomska misao i praksa, 2, str. 508.

Načini na koji banke izvještavaju o DOP-u su prilično različiti. Većina banaka kreirala je posebnu kategoriju na internetskim stranicama posvećenu društveno odgovornom djelovanju. Socijalno izvješće na svojim su web stranicama publicirale četiri banke, dok se njih pet koristi godišnjim izvješćima u svrhu izvješćivanja o DOP-u. Kao izuzetan primjer transparentnosti u izvješćivanju o DOP-u ističe se OTP banka koja, iako ne pripada niti jednoj organizaciji koja promiče DOP, ima najdetaljnije socijalno izvješće. Usporedno s razvojem društvene svijesti i ekonomskim razvojem kao njenim preduvjetom može se očekivati je da će područje društvene odgovornosti banaka pratiti rastući interes.³⁶

Iako je DOP i dalje marginalna tema u medijima, u posljednje dvije godine sve je više specijaliziranih reportaža ili tematskih izdanja o DOP-u u vodećim poslovnim tjednicima, kao što je Poslovni dnevnik i Lider, često u sponzorstvu zainteresiranih organizacija. No, zbog krize mnogi poslovni tjednici koji su se bavili tim temama su prestali izlaziti. Godišnji posebni broj „Održivi razvoj“, koji su objavljivali Privredni vijesnik i HR PSOR do 2006. bio je jedino takvo specijalizirano izdanje u vodećem poslovnom mjesečniku. Nakon prestanka izlaženja tog mjesečnika, HR PSOR je započeo s izdavanjem glasila „Gospodarstvo i održivost“.³⁷

³⁶Kundid, A. (2012): Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj, Ekonomska misao i praksa, 2, str. 516.

³⁷Mirjana Matešić, Damir Pavlović, Dino Bartoluci (2015.): Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb, str. 83.

3. KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA

3.1. Definicija konkurentske prednosti

Bit strateškog ponašanja poduzeća povezivanje je poduzeća s najvažnijim segmentom njegove okoline –industrijom, a ključ uspjeha poduzeća održiva je konkurentska prednost u industriji. Imati konkurentsku prednost znači ostvariti povoljniji industrijski položaj od svojih industrijskih suparnika i drugih tržišnih sudionika.³⁸

Tvrtke moraju biti u mogućnosti ne samo stvoriti visoku apsolutnu vrijednost, već i visoku vrijednost u odnosu na konkurenciju uz dovoljno niske troškove. Konkurentska prednost je sposobnost kompanije da djeluje na jedan ili više načina koje konkurencija ne može ili neće pratiti. Međutim, svega je nekoliko konkurentnih prednosti održivo. U najboljem slučaju one mogu biti utjecajne. Potencijal za izgrađivanje konkurentske prednosti je onaj koji tvrtka može koristiti kao odskočnu dasku za nove prednosti. Općenito, tvrtka koja želi opstati mora kontinuirano pronalaziti nove prednosti.

Svaku konkurentsku prednost kupci moraju vidjeti kao prednost za klijenta. Tvrtke se moraju usmjeriti na izgradnju prednosti za klijente. U tom slučaju one će isporučiti visoko zadovoljstvo i visoku vrijednost za klijenta, što dovodi do visokog postotka ponovne kupovine ili korištenja proizvoda ili usluge, a to u konačnici rezultira visokom profitabilnošću tvrtke.

³⁸Tipurić, D. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća: izbor između niskih troškova i diferencijacija, Poslovna analiza i upravljanje, /urednik Tipurić, D. Zagreb: Sinergija, 4 (3), str.1.

3.2. Strategije konkurentske prednosti

Konkurentnost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke. Ona također određuje prikladnost aktivnosti tvrtke koje pridonose njenoj izvedbi, kao što su inovativnost, kohezijska organizacijska kultura ili dobra implementacija. Konkurentska strategija je potraga za povoljnom konkurentskom pozicijom unutar industrije, temeljnog okruženja u kojem se konkurencija pojavljuje. Konkurentska strategija usmjerena je na uspostavljanje profitabilne i održive pozicije unatoč silama koje određuju industrijsko natjecanje.³⁹

Za održivu konkurentsku prednost važno je:

- diferencirati
- imati niske troškove
- fokusirati se
- iskoristiti efekte sinergije koji vode k:
 - povećanoj vrijednosti za kupce
 - nižim operativnim troškovima
 - manjim investicijama

Vrste strategija:

1. Segmentacije
2. Pozicioniranja proizvoda
3. Diferencijacije
4. Niskih troškova i niskih cijena
5. Strategije kod rasta tvrtke
6. Strategije kod tržišta u opadanju

³⁹Michael E. Porter (1985.):Competitive Advantage, Masmedia, Zagreb, str. 21.

Strategija segmentacije omogućuje razvoj posebnih proizvoda za kupce koji ih visoko pozicioniraju, pomaže u pronalaženju najboljih kupaca, pomaže u usklađivanju proizvođačkih kapaciteta i potrošačkih potreba te omogućuje uspješan razvoj novih proizvoda. Strategija pozicioniranja proizvoda temelji se na segmentaciji tržišta i traženju proizvoda kakve kupci očekuju u pojedinom segmentu. Pozicioniranje je ono što se čini svijesti potencijalnih potrošača o proizvodu. Pozicioniranje na tržištu je sredstvo je postizanja konkurentske prednosti, to je mjesto koje proizvod zauzima u percepciji potrošača. Proizvodi se pozicioniraju u odnosu na konkurentske proizvode. Marketinški stručnjaci traže jasnu, različitu i poželjnu poziciju na tržištu. Kod pozicioniranja su moguće tri aktivnosti: provođenje aktivnosti radi jačanja trenutne pozicije (nismo najveći, ali najviše se trudimo), provođenje aktivnosti radi zauzimanja slobodnog područja tj. segmenta potrošača te provođenje aktivnosti radi repozicioniranja i zauzimanja povoljnije pozicije.

Strategija diferencijacije se zasniva se na razlikovanju i isticanju vlastite ponude u odnosu na konkurente.

Razlikujemo:

- diferencijaciju proizvoda (razlikovanje i isticanje karakteristika proizvoda, razlikovanje u kvaliteti, trajnosti, pouzdanosti)
- diferencijaciju usluga (jamstvo, lakoća naručivanja, educiranje kupaca)
- diferencijaciju osoblja (raspolaze potrebnim znanjem i iskustvom, ljubazno je, dostojno je povjerenja, brzo reagira na zahtjeve i probleme kupca)
- diferencijaciju imagea (prepoznavanje proizvoda po marki, ambalaži...)

Strategija niskih troškova i niskih cijena postiže se standardnim karakteristikama proizvoda i općenito nižim ulaganjima u proizvod te se postiže se zauzimanje većeg dijela tržišta. Strategija intenzivnog rasta se temelji na identificiranju daljnje mogućnosti za postizanje rasta u okviru dosadašnjeg poslovanja tvrtke (razvojem tržišta i razvojem ili poboljšanjem svog proizvoda). Integracijska strategija se odnosi na identificiranje mogućnosti izgradnje ili stjecanje poslova povezanih s dosadašnjim poslovima tvrtke. Strategija diferencijacije znači povezivanje tvrtki koje se bave različitim poslovima.

Kod tržišta u opadanju odnosno tržišta na kojima opada potražnja zbog napretka tehnologije ili zasićenosti tržišta poduzeća trebaju postići rast na podržanju ili manjem tržištu ili drugom segmentu, agresivnom strategijom “izgurati” konkurente i povećati svoj udio na takvom tržištu ili napustiti tržište kod intenzivnog opadanja.⁴⁰

⁴⁰ http://www.vsmi.hr/nastava/nastavni-materijali/doc_download/992-marketing-6.html

3.3. Utjecaj primjene koncepta DOP-a na konkurentsku prednost

Društveno odgovorno poslovanje je prvenstveno koncept prema kojem tvrtke dobrovoljno nadilaze propisane zakonske obveze i u svoje poslovanje integriraju brigu o okolišu i društvu. Globalnu ekonomiju današnjice ne simbolizira razmjena dobara, jer internacionalna trgovina postoji već stoljećima, već je simbolizira razmjena kapitala, ljudi i informacija. U ovakvom okruženju ubrzano je počela rasti konkurencija poduzeća jer su probijene gotovo sve barijere na tržištu. Konkurentnosti poduzeća sve više proizlazi iz zaposlenika, korporativne kulture, sustava koji potiče inovacije, poslovnog vodstva koje potiče i podržava stalne promjene. Svaka tvrtka za sebe odlučuje koja pitanja mogu imati ključni utjecaj na profitabilnost i poslovanje, a koja na negativni ili pozitivni utjecaj na društvo i okoliš. Iskustva iz drugih zemalja govore kako odgovornost u poslovanju i prepoznavanje ključnih pitanja ovise o razvijenosti pojedinog društva i gospodarstva te o povjerenju koje poslovni subjekti uživaju među različitim društvenim skupinama. Osim toga, u uvjetima sve oštrije tržišne utakmice strateški pristup odgovornom poslovanju postaje jedan od osnovnih menadžerskih alata za ostvarenje konkurentne prednosti. Strateški pristup DOP-u je vrlo bitan za konkurentnost poduzeća. On može donijeti koristi kao što su to upravljanje rizicima, smanjenje troškova, lakši pristup kapitalu, odnosi s kupcima, upravljanje ljudskim resursima, kapaciteti za inovacije.

Važnosti društveno odgovornog poslovanja već su postale svjesne i mnoge tvrtke u Hrvatskoj te su u svoje poslovanje ugradile načela odgovornog i održivog razvoja i u skladu s najboljom svjetskom praksom u organizacijsku strukturu ugradile poslove i radna mjesta posvećena održivom i odgovornom poslovanju. Iako se u Hrvatskoj do sada tradicionalno najviše pozornosti posvećivalo korporativnoj filantropiji i zaštiti okoliša, u posljednje vrijeme sve je veća pozornost usmjerena na borbu protiv korupcije, osiguranje jednakih tržišnih uvjeta, uvođenje pravila korporativnog upravljanja, osiguranja i zadržavanja kvalificirane radne snage te povećanje vjerodostojnosti poslovnog sektora u društvu.⁴¹

⁴¹<http://www.moj-posao.net/Vijest/65475/Odgovornim-poslovanjem-stvara-se-konkurentska-prednost/6/>
(preuzeto 25.8.2015.)

Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja može poslužiti kao alat konkurentne prednosti, pogotovo ako poduzeće ima odgovorne potrošače. Koristeći inovativni i moderan pristup koji uvažava potrebe okoline i okoliša, na neki način se lakše zadovoljavaju potrebe tih istih potrošača.⁴²

U vrijeme sve snažnije konkurentnosti gospodarstva, ali i ekonomske krize, važno je da se DOP percipira ne više kao trošak već kao investicija koja ima pozitivni povrat ulaganja. Nužan je strateški pristup odnosno integracija DOP-a u proizvod i procese.⁴³

DOP je usredotočen na dugoročna pitanja održivosti. Jedan od glavnih puteva prema formiranju snažnog identiteta tvrtke ili institucije jest pomoću društveno odgovornog poslovanja s obzirom da ono sažima i izražava korporativno ponašanje koje može omogućiti nekom subjektu da se razlikuje od svoje konkurencije. DOP pomaže organizacijama da stvaraju pozitivni prikaz sebe u javnosti. DOP je mnogo više od samo organiziranja humanitarnih akcija unutar neke organizacije, iako obuhvaća i takve aktivnosti. Ono je srž poslovne kulture i etičkih principa organizacije koji su jasno izneseni u njenim vrijednostima, misijama i vizijama prema kojima se formira i oblikuje organizacijsko ponašanje. Društveno odgovorno poslovanje u suvremenom poslovnom svijetu pozicionira se kao ono što izdvaja organizaciju od drugih njoj sličnih i daje joj dodanu vrijednost.⁴⁴

Poslovanje banaka u RH definirano je Zakonom o bankama. HNB vrši superviziju poslovanja banaka te donosi pravilnike i obavlja nadzor istih. Većina banaka u RH je u stranom vlasništvu talijanskih i austrijskih matičnih banaka. Svoj bankarski sustav je u visokoj mjeri prilagodila standardu razvijenih zemalja Europe i svijeta. Tako je u Hrvatskoj u posljednjih 20 godina napravljen veliki napredak u tranziciji koji je 2013. godine dodatno unaprijeđen pristupanjem Europskoj uniji.

⁴²<http://www.vecernji.hr/poduzetnistvo-i-karijere/moze-li-drustveno-odgovorno-poslovanje-biti-komparativna-prednost-i-marketing-alat-934507>

⁴³<http://www.pomakonline.com/drustvenoodgovornoposlovanje.pdf> (preuzeto 25.8.2015.)

⁴⁴Maja Quien (2012.): Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, Učenje za poduzetnike, 2(1), Zagreb, str. 304.

Kroz hrvatsku povijest došlo je do različitih kretanja na bankarskim tržištima zbog čega se broj banaka kroz godine smanjivao. Najveći broj banaka zabilježen je 1998. godine kada ih je na tržištu bilo 69 a kasnije je broj banaka opadao po godinama. 2003. godine na hrvatskom su bankarskom tržištu poslovale 42 banke a na kraju 2013. godine brojka se smanjila na 31. Broj banaka se stalno izmjenjivao kao i banke koje su poslovale, jer su neke propadale, neke se pripajale drugima a neke od njih u potpunosti su nove banke na hrvatskom bankarskom tržištu.

U pogledu konkurencije banaka na tržištu se broj banaka kroz godine sve više smanjivao što je označavalo manji broj tržišnih sudionika sa slabijom međusobnom konkurencijom. Tako je koncentracija četiri najveće banke na području Republike Hrvatske povećana s 53% na 65% u razdoblju od 1998 do 2008. godine. Prema dostupnim podacima Hrvatske gospodarske komore za 2010. godinu na hrvatskom su se bankarskom tržištu ukupno nalazile 32 banke.

U pogledu vlasničke strukture banaka na području Republike Hrvatske mali je broj banaka koje se nalaze u domaćem privatnom ili državnom vlasništvu, pa stoga na hrvatskom bankarskom tržištu prevladavaju banke u stranom vlasništvu. Prilike u bankarskom sektoru Republike Hrvatske dovele su do snažnog rasta bankarskog kreditiranja u odnosu na razvoj tržišta kapitala zbog čega se može reći kako se Republika Hrvatska danas nalazi u skupni zemalja sa najrazvijenijim bankarskim sustavima Srednje i Istočne Europe. Hrvatsko bankarsko tržište se smatra iznimno oligopolističkim jer četiri najveće hrvatske banke nadziru 66.4% ukupnog hrvatskog bankarskog tržišta.⁴⁵

⁴⁵ <http://e-lib.efst.hr/2014/4100638.pdf> (preuzeto 25.8.2015.)

4. OPĆENITO O SPLITSKOJ BANCI d.d.

4.1. Societe Generale Group

Osnovana 1864., Societe Generale je izvorno otvorila svoja vrata za potporu industrijske revolucije i da zadovolji financijske potrebe industrije, prvo u Francuskoj, a potom u cijeloj Europi. Godine 1973., stoljeće nakon njezinog nastanka, Societe Generale otvorila podružnicu banke u Tokiju za pokretanje poslovanja s japanskim klijentima. Više od 40 godina pružala je financijske usluge japanskim klijentima izgrađenim na svojim najsuvremenijim tehnologijama kao vodeća francuska institucija. Danas, Societe Generale u Japanu se sastoji od tri temeljna poduzeća: Societe Generale, Tokio Branch te Societe Generale Securities. Ta tri poduzeća predstavljaju ključni element za uspjeh SG strategije u azijsko-pacifičkoj regiji i šire.

Od dana kada je osnovana, Societe Generale je neustrašivi istraživač novih granica i novih horizonata. Nakon prvog vala prekomorske ekspanzije - London 1871., Rusije i Dalekog istoka iz 1901. i Sjeverne Afrike u 1913. - Grupa je nastavila internacionalizaciju tijekom 20. stoljeća. Tijekom Drugog svjetskog rata otvorene su poslovnice u Africi, uključujući Senegal, Obalu Bjelokosti 1941. godine i Kamerun 1947. godine.

Societe Generale Group je odlučila prijeći i na američki kontinent. Godine 1939., osnovane su poslovnice u Buenos Airesu u Argentini gdje je, u godinama koje slijede, razvijena mreža u suradnji s lokalnom bankom, Banco Supervielle. Grupa je otvorila svoju prvu poslovnicu u New Yorku 1940. godine, u Meksiku 1963. godine i u Brazilu 1969. godine.

Societe Generale je osnovala banku kćer Sogénal, pet godina nakon osnivanja Sogénal osniva podružnicu u Frankfurtu i tako ojačava svoj položaj i u Njemačkoj. Nekoliko desetljeća kasnije, ova banka je preuzela nekoliko banaka koje su i danas članice grupacije i tako konsolidirala bančinu prisutnost u Belgiji, Luksemburgu, Njemačkoj i Švicarskoj. Razdoblje od 1894.-1914. se smatra dobom ekspanzije za grupaciju. 1894. godine usvaja strukturu velikih suvremenih kreditnih institucija, i u narednih 20 godina, u samoj Francuskoj je otvorena 651 poslovnica. Kao što je njena radna snaga rasla, tako je banka razvijala vlastitu radnu politiku, i stekla veliki kapital.

Izvršno zdravlje tvrtke privlači sve više i više dioničara. Od 14.000 u 1895., u 1913. banka je imala 122 tisuća dioničara. U 2013. godini, Societe Generale je međunarodna mreža rastegnuta preko 65 zemalja, s 88.000 zaposlenih opslužuje više od 25 milijuna pojedinaca, stručnih i poslovnih korisnika.⁴⁶

Societe Generale jedna je od najvećih europskih financijskih grupa. Bazirana na diferenciranom modelu univerzalnog bankarstva, Grupa kombinira financijsku stabilnost sa strategijom održivog rasta te nastoji biti model za banku koja ima izgrađen poslovni odnos s klijentima, koja je prepoznata na tržištu, te koja je bliska sa svojim klijentima i od njih odabrana zbog kvalitete i posvećenosti svojih zaposlenika.⁴⁷

⁴⁶<http://150ans.societegenerale.com/objet/reseau-etranger/detail> (preuzeto 14.8.2015.)

⁴⁷<http://www.splitskabanka.hr/o-nama/societe-generale-group> (preuzeto 14.8.2015.)

4.2. Splitska banka d.d.

Splitska banka d.d. je tvrtka koja se bavi bankarstvom i koja je u 100-postotnom vlasništvu francuske banke Generale Group. Ima 113 poslovnica diljem Hrvatske i drži 7,19 % udjela u hrvatskom bankarskom sektoru. HVB Splitska banka osnovana je 1965. godine. Privatizirana je i kupljena od strane UniCredita u travnju 2000. godine. Ugovorom o kupnji Splitske banke iz travnja 2002. godine, Bank Austria Creditanstalt AG pokrenula je proces spajanja dviju banaka; banke kćeri u Hrvatskoj, HVB Croatia, orijentirane na poduzetnike i veće privatne klijente i Splitske banke, s težištem na "retail" poslovanju. Nova banka, HVB Splitska banka, usluživala je zajedničke klijente jedinstvenim povećanim katalogom proizvoda.

Na hrvatskom tržištu HVB Splitska banka posluje kao univerzalna banka orijentirana na poslove s građanima, malim poduzetnicima i obrtnicima te pravnim osobama, poslove riznice i skrbi o vrijednosnim papirima, poslove elektronskog bankarstva, te zajedničke poslove sa poslovnim partnerima (stambena štednja, leasing, fondovi). HVB Splitska banka je 2004. godine vrlo značajno proširila svoju mrežu (31 poslovnica) potpisivanjem ugovora s Financijskom agencijom (FINA). Mreža HVB Splitske banke obilježena je snažnom penetracijom na južnoj jadranskoj obali (u Dalmaciji).⁴⁸

Vizija Splitske banke je biti među vodećim bankama u Hrvatskoj uz potporu jedne od glavnih europskih bankarskih grupacija, biti bankom koja je osobito privlačna klijentima zbog široke palete visokokvalitetnih standardiziranih proizvoda i usluga koji se nude putem integrirane mreže tradicionalnih, mobilnih i izravnih distribucijskih kanala, sa zaposlenicima orijentiranim prema klijentima te jedinstvenim i učinkovitim procesima i tehnologijama.⁴⁹

⁴⁸<http://www.hnb.hr/supervizija/trzisno-natjecanje/h-rjesenje-hvb-splitska-banka-societe-generale.pdf> (preuzeto 14.8.2015.)

⁴⁹<http://www.splitskabanka.hr/o-nama> (preuzeto 14.8.2015.)

4.3. Primjena koncepta DOP-a u Splitskoj banci

Splitska banka, kao društveno odgovorna organizacija, uvažava potrebe zajednice u kojoj živi i djeluje te svojim doprinosom nastoji poticati projekte u kulturi, ekologiji, sportu, brizi za djecu i mlade te sličnim projektima za opće dobro zajednice. Filozofija Splitske banke temelji se na svjesnom uključivanju kroz razne humanitarne akcije i angažmane, na što potiče i vlastite zaposlenike. Posljedično, širenje dobre radne atmosfere i pozitivno okruženje reflektira se i na samu zajednicu u kojoj žive i rade. Splitska banka je sudjelovala u raznim dobrotvornim priredbama i bila sponzor raznim dobrotvornim akcijama.

Nedavni primjer filantropskih aktivnosti je 21. ožujka 2015. godine kad su se djelatnici Splitske banke družili s članovima Udruge Down-21, nevladinom, nepolitičkom i neprofitnom udrugom koja zastupa sve osobe sa sindromom Down diljem Hrvatske. Djelatnici Banke dali su svoj doprinos obilježavanju svjetskog dana Downovog sindroma te proslavi 15. rođendana Udruge. Splitska banka također donira sredstva u dobrotvorne svrhe. U prosincu 2015. godine kupila je uređaj Neurofeedback za potrebe neuropsihološke terapije djece oboljele od malignih bolesti. Naime, Splitska banka se još 2013. godine uključila u veliku akciju humanitarne udruge „RTL pomaže djeci“ te je postala partner projekta „Ljubav na djelu“, pokrenutog od strane roditelja djece oboljele od malignih bolesti te jednog od 15 projekata kojima su obuhvaćene različite potrebe djece.

Splitska banka također potiče financiranje projekata za gradnju postrojenja koja se bave proizvodnjom ekološki prihvatljivih izvora energije kao što je financiranje vjetroelektrana. Splitska banka cijelo poslovanje temelji na pet postavki DOP-a: na visokokvalitetnom pristupu usmjerenim na potrebama klijenata i konstantnoj brizi za njihovim zadovoljstvom; na čvrstom sustavu korporativnog upravljanja koji se konstantno prilagođava potrebama i zahtjevima društva u kojem posluje; na konstantnom ojačavanju sustava upravljanja rizika i procesa interne kontrole; na strogoj politici usklađenosti kako bi se osigurala trajna uspješnost grupe, no grupa njeguje i kulturu inovativnosti, koja nastoji svakog zaposlenika uključiti u napredak i razvoj grupe.⁵⁰

⁵⁰ <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/banke-i-u-krizi-vise-ulazu-u-dop-187297#> (preuzeto 14.8.2015.)

Kao poslodavac Grupacija Societe Generale poznata je po tome što se ponosi promicanjem nacionalnih i etničkih vrijednosti i raznolikosti, jer u ukupnom broju svojih zaposlenika Grupa zapošljava pripadnike 122 nacionalnosti, od čega je 60 posto žena, a više od 50 posto visokog menadžmenta te banke čine žene. Banka je aktivna i u razgovorima sa Sindikatom bankarskih i financijskih djelatnika Hrvatske, koji djeluje u Banci, te kao rezultat dobrog socijalnog dijaloga kao poslodavac Banka je potpisala kolektivni ugovor koji zaposlenicima jamči znatno viša prava od zakonom predviđenih.⁵¹

⁵¹<http://limun.hr/main.aspx?id=657808> (preuzeto 14.8.2015.)

5.REZULTATI ANKETNOG ISTRAŽIVANJA

5.1. Opis uzorka i metode istraživanja

Anketno ispitivanje, kao dio istraživanja koje je provedeno u svrhu testiranja istraživačkih hipoteza dalo je odgovor na pitanja o društveno odgovornom poslovanju Splitske banke. Instrument istraživanja koji je korišten je posebno dizajniran anketni upitnik. Svrha anketnog upitnika bila je dobivanje informacija o primjeni koncepta društveno odgovornog poslovanja u Splitskoj banci, odnosno mišljenje klijenata i zaposlenika o tome utječe li primjena koncepta na izbor banke od strane klijenata, odnosno konkurentnost banke na tržištu. Ankete je popunilo 50 osoba, odnosno 30 klijenata i 20 zaposlenika Splitske banke. Anketni upitnik je distribuiran putem elektroničke pošte i ispunjavan je u poslovnicama Splitske banke u periodu od mjeseca lipnja do rujna 2015. godine).

Anketni upitnik za zaposlenike se sastoji od 21 pitanja od čega je jedno pitanje otvorenog tipa, a ostala pitanja zatvorenog tipa s ponuđena dva ili više modaliteta odgovora. Upitnik je podijeljen na tri dijela: prvi dio se odnosi na opće podatke o ispitaniku (pozicija u poduzeću, radni staž, godine, obrazovanje). Drugi dio se odnosi na stavove o konceptu društveno odgovornog poslovanja a treći dio se odnosi na primjenu koncepta u Splitskoj banci.

Anketa za klijente se sastoji od 7 pitanja od kojih su svi zatvorenog tipa s ponuđena dva ili više modaliteta odgovora. Pitanja su podijeljena na dva dijela. Prvi dio pitanja se odnosi na opće podatke vezane uz ispitanika, a drugi dio na mišljenje o primjeni koncepta društveno odgovornog poslovanja u banci čiji su klijent. Na temelju rezultata provedenog anketnog ispitivanja testirati će se postavljene hipoteze. Podaci prikupljeni anketnim istraživanjem analizirati će se pomoću SPSS, statističkog programa za obradu podataka.

5.2. Rezultati istraživanja

U prvome redu, potrebno je iskazati rezultate deskriptivne statistike vezane uz **zaposlenike** banke.

Rezultati su prikazani u nastavku.

Tablica 1. Zaposlenici prema poziciji u poduzeću

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Srednji i niži menadžment	4	20,0	20,0	20,0
Valid Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti	16	80,0	80,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: izračun autora

Iz tablice je vidljivo da je najviše anketiranih zaposlenika bez menadžerske odgovornosti, čak njih 80%, a iz srednjeg i nižeg menadžmenta 20% odnosno 4 zaposlenika, dok niti jedan zaposlenik među anketiranimima nije iz vrhovnog menadžmenta.

Tablica 2. Zaposlenici prema stupnju obrazovanja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Srednja škola, KV, VKV radnik	3	15,0	15,0	15,0
VŠS	3	15,0	15,0	30,0
Valid VSS	11	55,0	55,0	85,0
Magistar ili doktor znanosti	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: izračun autora

U Splitskoj banci među ispitanim zaposlenicima većina je s završenom VSS, njih 55%, zatim ih je 15%, odnosno po 3 zaposlenika s završenom srednjom školom ili su KV, VKV radnik, odnosno 3 zaposlenika s VŠS i 3 zaposlenika magistra ili doktora znanosti.

Tablica 3. Zaposlenici prema godinama starosti

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 26-35	4	20,0	20,0	20,0
36-45	13	65,0	65,0	85,0
46-55	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice se može vidjeti da je 13 zaposlenika, odnosno 65% zaposlenika staro od 36-45 godina. Zatim je 20% zaposlenika staro od 26 do 35 godina, dok je najmanje zaposlenika (15%) staro od 46 do 55 godina.

Tablica 4. Zaposlenici prema radnom stažu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid manje od 1 godine	1	5,0	5,0	5,0
1-5	1	5,0	5,0	10,0
5-10	3	15,0	15,0	25,0
10 i više	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Tablica prikazuje zaposlenike prema radnom stažu. Može se uočiti da najviše zaposlenika, njih 15, ima radni staž od 10 i više godina (njih je 75%), zatim slijede zaposlenici od 5 do 10 godina radnog staža, njih je 3 odnosno 15%.

Zatim slijede zaposlenici sa manje od 1 godine radnog staža (5%), odnosno zaposlenici s radnim stažom od 1 do 5 godina, njih ima jednako, odnosno po 1 zaposlenik.

Nakon uvida u opće karakteristike uzorka istraživanja, prikazati ćemo rezultate koji se tiču stavova zaposlenika o konceptu DOP-a.

Tablica 5. Poznavanje društvenog odgovornog poslovanja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Da	18	90,0	90,0	90,0
Valid Ne	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice se vidi da 18 zaposlenika, odnosno čak 90% zaposlenika poznaje značenje koncepta društvene odgovornosti u poslovanju, dok samo 2 zaposlenika, odnosno 10% ne poznaje značenje DOP-a.

Tablica 6. Izvor iz kojeg su prikupljene informacije o konceptu DOP-a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
fakultet	1	5,0	5,0	5,0
internet	9	45,0	45,0	50,0
mediji	7	35,0	35,0	85,0
Valid ne znam	1	5,0	5,0	90,0
poslodavac	1	5,0	5,0	95,0
seminar	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Najviše se zaposlenika izjasnilo da su se o konceptu DOP-a upoznali na internetu, njih 45% zaposlenika. Zatim slijede mediji, 7 ispitanika je o konceptu čulo iz medija (35% zaposlenika). Jedan zaposlenik je čuo o konceptu od poslodavca (5% zaposlenika). Također je jedan zaposlenik o konceptu čuo na seminaru, jedan zaposlenik na fakultetu, te jedan zaposlenik nije siguran o kojem je izvoru riječ.

Tablica 7. Primjena i analiza koncepta na radnom mjestu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Da	19	95,0	95,0	95,0
Ne	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice vidimo da je čak 19 zaposlenika, odnosno 95% čulo o konceptu DOP-a na radnom mjestu, te ga analizirali i pokušali primjenjivati. Samo 1 zaposlenik, odnosno 5% zaposlenika o konceptu nisu čuli na radnom mjestu niti ga pokušali primjenjivati.

Tablica 8. DOP kao konkurentska prednost

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Da	19	95,0	95,0	95,0
Ne	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kao što je prikazano u tablici čak 19 zaposlenika, odnosno 95% misli da banka koja primjenjuje koncept DOP-a ima konkurentsku prednost u odnosu na druge banke. Samo jedan zaposlenik (5%) ne misli da banka koja primjenjuje koncept ima konkurentsku prednost.

Tablica 9. Utjecaj DOP-a na poslovne rezultate

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Da	16	80,0	80,0	80,0
Valid Ne	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Mišljenje da banka koja primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja ima veću profitabilnost, poslovne rezultate i veći tržišni udio ima 16 zaposlenika, odnosno 80% zaposlenika, dok 4 zaposlenika misli da primjena koncepta ne utječe na poslovne rezultate.

Na kraju se daje prikaz rezultata za vrlo važno pitanje o tome smatraju li zaposlenici Banku u kojoj su zaposleni zaista društveno odgovornim poduzećem.

Tablica 10. Odgovori zaposlenika o percepciji Splitske banke

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Da	19	95,0	95,0	95,0
Valid Ne	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice se vidi da 19 zaposlenika (ili 95%) smatra Splitsku banku društveno odgovornim poduzećem. Samo jedan zaposlenik odnosno 5% smatra da Splitska banka nije odgovorna kompanija.

Nakon prikaza općih stavova zaposlenika o konceptu DOP-a i njegovom generalnom utjecaju na rezultate poslovanja i konkurentsku poziciju Banke, prikazati ćemo rezultate koji omogućuju dublji uvid u stupanj i područja primjene koncepta DOP-a u Splitskoj banci Societe Generale d.d.

Tablica 11. Područja primjene DOP-a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Upravljanje ljudskim resursima	1	5,0	5,0	5,0
Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju	1	5,0	5,0	10,0
Zdravlje i sigurnost na poslu	4	20,0	20,0	30,0
Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse	7	35,0	35,0	65,0
Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Prema rezultatima istraživanja vidi se da najviše zaposlenika, njih 7 (35%), smatra da Splitska banka najviše primjenjuje koncept DOP-a u odnosu prema partnerima, dobavljačima i potrošačima. Također njih 7, odnosno 35% smatra da se koncept najviše primjenjuje u području upravljanja utjecajima na okoliš i prirodne resurse. Njih 4 smatra da se najviše primjenjuje u području zdravlja i sigurnosti na poslu. Po jedan zaposlenik smatra da se društveno odgovorno poslovanje najviše primjenjuje u području ljudskih resursa i pri zapošljavanju.

Tablica 12. Utjecaj donošenja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Da	18	90,0	90,0	90,0
Ne	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Prema istraživanju, 18 zaposlenika smatra da Splitska banka pri donošenju odluka uzima u obzir njihov utjecaj na zajednicu dok 2 zaposlenika (ili 10%) smatra da pri donošenju odluka ne uzima u obzir njihov utjecaj na zajednicu.

Tablica 13. Prikupljanje donacija u Splitskoj banci Societe Generale d.d.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Da	18	90,0	90,0	90,0
Ne	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Prema istraživanju 18 zaposlenika, odnosno 90% zaposlenika, smatraju da Splitska banka u poslovnici prikuplja donacije za školovanje djece slabijeg imovinskog stanja i za druge potrebite, dok 2 zaposlenika smatra da Banka ne prikuplja donacije.

Tablica 14. Provođenje obrazovanja i informiranja u poslovnici

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Da	7	35,0	35,0	35,0
Valid Ne	13	65,0	65,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice se može vidjeti da 13 zaposlenika odnosno 65% smatra da njihova poslovnica ne provodi kontinuirano obrazovanje i informiranje vezano uz stanje u lokalnoj zajednici i načine na koji poslovanje Banke može doprinijeti zajednici. Sedam zaposlenika smatra da njihova poslovnica to provodi.

Tablica 15. Ocjena izdvojenih sredstava za zaštitu okoliša

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Stupanj izdvajanja sredstva u Splitskoj banci za upravljanje zaštitom okoliša.	20	1	5	3,25	,910
Valid N (listwise)	20				

Izvor: Istraživanje autora

Tablica prikazuje stupanj izdvajanja u Splitskoj banci Societe Generale za potrebe upravljanja zaštitom okoliša. Prosječna ocjena iznosi 3,25 što je vrlo prihvatljivo s obzirom da banka po tipu djelatnosti nije zagađivač okoliša. Može se reći da Banka dosta sredstava izdvaja za zaštitu okoliša što prikazuje dobru praksu poslovanja Banke. Rezultati tablice pokazuju da je minimalna ocjena koju su zaposlenici dali s obzirom na izdvojena sredstva za upravljanje zaštitom okoliša 1 (ne izdvaja), dok je maksimalna ocjena 5 (mnogo izdvaja).

Tablica 16. Odnos poslodavca s dobavljačima

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Da	17	85,0	85,0	85,0
Ne	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Prema rezultatima koji su vidljivi u tablici zaključuje se da 17 zaposlenika smatra da Banka gradi odnose s dobavljačima kroz povjerenje te poštivanje želja i potreba, dok 3 zaposlenika smatraju da Banka ne gradi odnose kroz poštivanje želja i potreba.

Tablica 17. Razmatranje utjecaja donošenja poslovnih odluka na okoliš i prirodne resurse

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Uvijek	2	10,0	10,0	10,0
Često	13	65,0	65,0	75,0
Ponekad	3	15,0	15,0	90,0
Rijetko	1	5,0	5,0	95,0
Nikad	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

S obzirom na globalnu borbu prema zaštiti okoliša i prirodnih resursa, po mišljenju ispitanih zaposlenika, Splitska banka često, u 65% slučajeva, razmatra utjecaj donošenja poslovnih odluka na okoliš i prirodne resurse, dok u 10% slučajeva uvijek razmatra. Tri zaposlenika smatra da Banka ponekad razmatra utjecaj donošenja odluka na okoliš, dok po 1 zaposlenik smatra da Banka rijetko i nikad ne razmatra utjecaj donošenja odluka na okoliš i resurse. Rezultati pokazuju na dosta velik postotak zaposlenika koji smatraju da se u Banci donose poslovne odluke koje ne štete okolišu, što je vrlo dobra praksa poslovanja.

Tablica 18. Izdvojena sredstva za brigu o zaposlenicima i njihovom obrazovanju

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Smatrate li da Splitska banka brine o svojim zaposlenicima, njihovom obrazovanju i uvjetima rada?	20	3	5	4,00	,725
Valid N (listwise)	20				

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice se vidi ocijena zaposlenika o tome brine li Banka o svojim zaposlenicima, njihovom obrazovanju i uvjetima rada. Najmanja ocjena koju su dali je 3, dok je najveća 5. Prosječna ocjena iznosi 4, što znači da zaposlenici smatraju da se Splitska banka dosta brine o njima i njihovom obrazovanju.

U nastavku će se prikazati rezultati istraživanja koji opisuju poslovne rezultate i konkurentsku poziciju Banke.

Tablica 19. Konkurentska prednost Banke

Elementi konkurentnosti	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima	20	2	5	3,60	,754
Kvaliteta usluge	20	1	5	3,70	,923
Trošak isporuke usluge	20	2	4	3,55	,686
Zadovoljstvo kupaca pruženim uslugama	20	2	4	3,60	,598
Održivost stečene prednosti	20	1	5	3,60	,821
Cijena usluge	20	3	5	3,80	,696
Valid N (listwise)	20				

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati tablice prikazuju prosječne ocjene konkurentske prednosti od strane zaposlenika. Zaposlenici su rangirali konkurentsku prednost Banke u odnosu na najznačajnije konkurente (preostale 4 najveće banke iz skupine 5 najvećih koje posluju u RH) kako je navedeno:

- Cijena usluge (3,80)
- kvaliteta i imidž usluge (3,70),
- općenita prednost pred konkurentima (3,60),
- zadovoljstvo kupaca pruženim uslugama (3,60),
- održivost stečene prednosti (3,60),
- trošak isporuke usluge (3,55).

Tablica 20. Ocjene poslovne uspješnosti u odnosu na najznačajnije konkurente

Elementi poslovne uspješnosti	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Profitabilnost	20	3	4	3,60	,503
Prodaja	20	2	5	3,55	,686
Tržišni udio	20	1	4	3,30	,733
Valid N (listwise)	20				

Izvor: Istraživanje autora

Većina ispitanika smatra da njihov poslodavac ima najbolje rezultate u segmentu rasta profitabilnosti (3,60) u odnosu na najznačajnije konkurente te s obzirom na rast prodaje s prosječnom ocjenom 3,55 i zatim s obzirom na rast tržišnog udjela (3,30).

Tablica 21. Kompozitni pokazatelj konkurentske prednosti i poslovne uspješnosti

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Konkurentska prednost	20	2	5	3,67	,662
Poslovna uspješnost	20	2	4	3,50	,607
Valid N (listwise)	20				

Izvor: Istraživanje autora

Prema rezultatima iz tablice možemo vidjeti da je minimalna ocjena kojom su ispitanici ocijenili konkurentsku prednost Splitske banke 2 (korišten je kompozitni pokazatelj KP), dok je najveća ocjena 5. Također su ocijenili poslovnu uspješnost banke, najmanja ocjena je 2, dok je najveća ocjena poslovne uspješnosti 4. Većom ocjenom su ocijenili konkurentsku prednost (3,67), dok su poslovnu uspješnost ocijenili u prosjeku s 3,50.

Nakon iznesenih rezultata o mišljenju zaposlenika, iskazati će se rezultati o mišljenju **klijenata**. Mišljenja klijenata su vrlo važna za svako poduzeće općenito. Poduzeća trebaju oslušivati potrebe klijenata tako da bi im pružili točno što oni žele. Za Splitsku banku su također mišljenja klijenata važna. Daju smjernice koje bi Banka trebala pratiti kako bi povećala konkurentnost na tržištu.

Tablica 22. Korištenje usluga Banke

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Da	30	100.0	100.0	100.0

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice možemo vidjeti da su svi ispitanici klijenti u Splitskoj banci, odnosno njih 100%.

Tablica 23. Dobna struktura klijenata

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-25	7	23.3	23.3	23.3
26-35	8	26.7	26.7	50.0
36-45	6	20.0	20.0	70.0
46-55	6	20.0	20.0	90.0
55 i više	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora

Anketirani klijenti Splitske banke su većinom u dobi 26-35 godina, odnosno njih 26,7%. Zatim je njih 7 u dobi od 18-25 godina (23,3%), te po 6 ispitanika, odnosno klijenata je u dobi 46-55 i 36-45 (ili 20%). Najmanje ispitanika, njih troje, je u dobi 55 i više.

Tablica 24. Struktura klijenata prema stupnju obrazovanja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Srednja škola, KV, VKV radnik	15	50.0	50.0	50.0
VŠS	7	23.3	23.3	73.3
Valid VSS	7	23.3	23.3	96.7
Magistar ili doktor znanosti	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora

Najviše klijenata ima srednju školu (njih 50%), zatim slijede ispitanici s VŠS (njih 7 ili 23,3%), potom ispitanici s VSS (također njih 7 ili 23,3%). Najmanje ima magistara ili doktora znanosti, samo jedan klijent (ili 3,3%).

Tablica 25. Upoznatost klijenata s društveno odgovornim akcijama Banke

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Da	18	60.0	60.0	60.0
Valid Ne	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati istraživanja su pokazali da je 18 klijenata odnosno 60% klijenata upoznato s akcijama Splitske banke u vidu donacija, smanjenja negativnog utjecaja na okoliš, odgovornog ponašanja pri zapošljavanju te drugih aktivnosti u korist zajednice. Postotak od 40% klijenata nije upoznat s akcijama banke. Činjenica da je 60% klijenata upoznato s akcijama Banke je zadovoljavajuća, iako bi se moglo poraditi na tome da se klijenti više upoznaju s društveno odgovornim aktivnostima.

Tablica 26. Percepcija klijenata o društvenoj odgovornosti Banke

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Da	18	60.0	60.0	60.0
Valid Ne	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora

Tablica pokazuje da 18 zaposlenika (ili 60%) smatra da je Splitska banka odgovorna institucija koja radi za dobrobit klijenata i društva u cijelini. Postotak od 40% klijenata smatra da Splitska banka nije odgovorna institucija koja radi za njihovu dobrobit i dobrobit zajednice. Banka bi trebala više upoznavati svoje klijente s društveno odgovornim akcijama te će tako sigurno poboljšati percepciju svog poslovanja kao društveno odgovornog.

Tablica 27. Mišljenje klijenata o ulozi DOP-a u odabiru banke

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Da	22	73.3	73.3	73.3
Valid Ne	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati pokazuju da 73,3% klijenata smatra da primjena koncepta DOP-a ima ulogu u njihovom odabiru banke s kojom će poslovati. Postotak od 26,7% klijenata smatra da primjena koncepta DOP-a nema ulogu u njihovom odabiru banke. Prema istraživanju se zaključuje da je primjena koncepta klijentima dosta bitna, te da bi banka trebala što više primjenjivati društveno odgovorno poslovanje, kako bi privukla što više klijenata i povećala konkurentnost na tržištu.

Tablica 28. Odgovori klijenata o utjecaju DOP-a na konkurentnost banke

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Da	26	86.7	86.7	86.7
Valid Ne	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Da banke koje primjenjuju koncept DOP-a imaju konkurentsku prednost u odnosu na druge banke smatra 86,7% klijenata, odnosno njih 26. Samo 13,3% smatra da banke koje primjenjuju koncept nemaju konkurentsku prednost.

5.3. Analiza utjecaja DOP-a na konkurentsku prednost banke i prosudba istraživačkih hipoteza

Koliko DOP može utjecati na konkurentsku prednost poduzeća istraženo je kroz utjecaj dimenzija DOP-a i ocjene konkurentske prednosti poduzeća. Kako je primjena koncepta DOP-a povezana s konkurentskom prednošću testirano je putem triju hipoteza. Rezultati istraživanja i prosudbe istraživačkih hipoteza daju se u nastavku.

H1: Postoji veza između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti

Za testiranje utemeljenosti glavne hipoteze rada analizirani su efekti pojedinih područja DOP-a na konkurentske prednosti.

H1.1.: Postoji veza između primjene koncepta društvene odgovornosti u području ljudskih resursa i konkurentske prednosti

Ukoliko se Banka brine o svojim zaposlenicima, ulaže u njihovo obrazovanje, opunomoćenje zaposlenika, osigurava jednake plaće, uvjete za napredovanje žena, sigurnost na poslu, ona će tako povećati i uspješnost poslovanja jer na taj način povećavaju zadovoljstvo zaposlenika. Aktivno praćenje zaposlenika koji ne mogu raditi zbog invaliditeta ili povrede na radu, također je dio odgovornog poslovanja, koje doprinosi snižavanju troškova.

Tablica 29. Korelacija između konkurentske prednosti i društvene odgovornosti Banke u segmentu upravljanja ljudskim resursima (stava zaposlenika o razini brige banke o zaposlenicima, obrazovanju i uvjetima rada)

		Konkurentska prednost	Briga o zaposlenicima, njihovom obrazovanju i uvjetima rada?
Spearman's rho	Konkurentska prednost	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,460*
		N	,041
	Brigu o zaposlenicima, njihovom obrazovanju i uvjetima rada?	Correlation Coefficient	20
		Sig. (2-tailed)	,460*
		N	,041
		20	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Izvor: izračun autora

U tablici je prikazana korelacija između konkurentske prednosti i brige o zaposlenicima, njihovom obrazovanju i uvjetima rada, pri čemu je korišten kompozitni pokazatelj konkurentske prednosti i varijable koja opisuje razinu brige o zaposlenicima, obrazovanju i uvjetima rada od strane banke. Analiza DOP-a i veze s konkurentnošću je ispitivana kroz pomoćne hipoteze podjelom DOP djelovanja u nekoliko domena i to: ljudski resursi, okoliš i djelovanje putem zajednice koja je obuhvaćala uključenost u lokalnu zajednicu odnose s dobavljačima i partnerima. Rezultati korelacije kompozitnog indeksa konkurentske prednosti s djelovanjem DOP-a u području ljudskih resursa ukazuju na postojanje statistički polujake i pozitivne veze. Izračunati koeficijent korelacije su statistički značajni jer je empirijska razina signifikantnosti ispod uvjeta maksimuma od 0,05 tj. 5%. Dakle, zaključuje se da se s porastom DOP djelovanja u domeni ljudskih resursa se može očekivati i porast konkurentske prednosti i poslovne uspješnosti. Takvi rezultati potvrđuju utemeljenost prve pomoćne hipoteze rada.

H1.2.: Postoji veza između primjene DOP-a u području utjecanja na okoliš i prirodne resurse i konkurentske prednosti

Tablica 30. Korelacija između konkurentske prednosti i ulaganja sredstava za upravljanje zaštitom okoliša te utjecaj odluka na okoliš

			Konkurentska prednost	Učestalost izdvajanja sredstava	Izdvojena sredstva u Splitskoj banci za upravljanje zaštitom okoliša.
Spearman's rho	Konkurentska prednost	Correlation Coefficient	1,000	-,615(**)	,623(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,004	,003
		N	20	20	20
	Učestalost izdvajanja sredstava	Correlation Coefficient	-,615(**)	1,000	-,500(*)
		Sig. (2-tailed)	,004	.	,025
		N	20	20	20
	Izdvojena sredstva u Splitskoj banci za upravljanje zaštitom okoliša.	Correlation Coefficient	,623(**)	-,500(*)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	,025	.
		N	20	20	20

Izvor: izračun autora

Korelacija aspekata DOP djelovanja u domeni okoliša na konkurentsku prednost ukazuje na na utjecaj ulaganja u zaštitu okoliša na konkurentsku prednost jer je koeficijent korelacije polujak i pozitivan. Dakle, s porastom ulaganja u zaštitu okoliša se može očekivati povećanje konkurentske prednosti. Koeficijenti korelacije su statistički značajni uz empirijsku razinu signifikantnosti do 0,05. Negativna korelacija je uočena kod varijable učestalosti izdvajanja sredstava za potrebe upravljanja okolišom na konkurentnost. Takav rezultat pokazuje da je

izdvajanje sredstava (ljudskih resursa, vremena i strategija) neefektivno i neefikasno jer se provodi interno i troše se ključni resursi, bitni za organizaciju posla glavne djelatnosti, te stoga jer poslovanje Banke nema direktne efekte na okoliš stoga je mnogo efektivnije novčano ulaganje jer stvara imidž i poslovne kontakte te nove klijente Banci.

Treća pomoćna hipoteza analizirala je efekte DOP-a u domeni zajednice koja je obuhvaćala uključenost u lokalnu zajednicu odnose s dobavljačima i partnerima spram konkurentskih prednosti. Test je u analizu uzeo u obzir stav da li Splitska banka pri donošenju odluka uzima u obzir svoj utjecaj na lokalnu zajednicu, da li vode brigu o visini donacija za probleme zajednice, analizira li načine kako da doprinese zajednici te da li razvija odnose s dobavljačima i partnerima na temelju povjerenja i fer odnosa. Kako su navedene varijable bile opisnog karaktera s alternativnom varijacijom tj. mogućnošću odgovora s da ili ne, dok su varijable konkurentskih prednosti redosljednog karaktera za testiranje utemeljenosti hipoteze korišten je Mann-Whitney U-test. Testom se ispitivao utjecaj obilježja ponašanja banke po pitanju DOP djelovanja spram zajednice na konkurentske prednosti.

H1.3.: Postoji veza između primjene DOP-a u području odnosa s lokalnom zajednicom, dobavljačima i partnerima i konkurentske prednosti

Kako bismo testirali hipotezu o povezanosti konkurentske prednosti i DOP-a u segmentu odnosa s društvenom zajednicom proveden je Mann-Whitney U-test, rezultati kojega se prikazuju u nastavku.

Tablica 31. Mann Whitney U-test za dva nezavisna uzorka: Postojanje razlika u razini konkurentske prednosti s obzirom na to da li poslovnica prikuplja donacije a školovanje djece slabijeg imovinskog stanja

	ukupna KP
Mann-Whitney U	6,000
Wilcoxon W	9,000
Z	-1,554
Asymp. Sig. (2-tailed)	,120
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,168(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: Prikupljaju li se u Vašoj poslovnici donacije za školovanje djece slabijeg imovinskog stanja i druge donacije za potrebite?

Izvor: izračun autora

Tablica 32. Mann-Whitney U-test za dva nezavisna uzorka: Postojanje razlika u razini konkurentske prednosti s obzirom na to da li poslovnica prati kontinuirano stanje u lokalnoj zajednici i načine na koji poslovanje banke može doprinijeti zajednici

	ukupna KP
Mann-Whitney U	29,500
Wilcoxon W	120,500
Z	-1,303
Asymp. Sig. (2-tailed)	,193
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,211(a)

b Grouping Variable: Provodi li Vaša poslovnica kontinuirano obrazovanje i informiranje vezano uz stanje u lokalnoj zajednici i načine na koji poslovanje vaše banke može doprinijeti zajednici?

Izvor: izračun autora

Tablica 33. Mann-Whitney U-test za dva nezavisna uzorka: Postojanje razlika u razini konkurentske prednosti s obzirom na to smatraju li zaposlenici da Splitska banka gradi odnose s dobavljačima kroz povjerenje te poštivanjem želja i potreba

	ukupna KP
Mann-Whitney U	4,000
Wilcoxon W	10,000
Z	-2,339
Asymp. Sig. (2-tailed)	,019
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,019(a)

b Grouping Variable: Smatrate li da Splitska banka gradi odnose s dobavljačima kroz povjerenje te poštivanje želja i potreba?

Izvor: izračun autora

Tablica 34. Mann-Whitney U-test za dva nezavisna uzorka: Postojanje razlika u razini konkurentske prednosti s obzirom na to da Splitska banka pri donošenju odluka uzima u obzir utjecaj svog poslovanja na zajednicu

	ukupna KP
Mann-Whitney U	5,500
Wilcoxon W	8,500
Z	-1,619
Asymp. Sig. (2-tailed)	,106
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,126(a)

b Grouping Variable: Da li Splitska banka d.d. pri donošenju odluka uzima u obzir njihov utjecaj na zajednicu?

Izvor: izračun autora

Mann Whitney U test je ukazao da ne postoje razlike između razine konkurentske s obzirom na razinu razvijenosti pojedinog aspekta DOP-a djelovanja u zajednici izuzev u slučaju djelovanja prema dobavljačima. Zaključak je donesen na temelju empirijske signifikantnosti testa od 0,005. Uočene razlike postoje u slučaju jedne od četiri analizirane varijable (odnos prema dobavljačima, analiza efekata odluka banke na zajednicu, donacije i utjecaj na zajednicu) ukazuje na to da se kroz odnos prema dobavljačima i partnerima može očekivati efekt na konkurentnost i poslovanje. Iako efekti za ostale varijable nemaju značaj to ne znači da efekt izostaje već je potrebno izvjesno vrijeme da bi se vidno osjetili učinci na konkurentnost i poslovni uspjeh stoga se kroz analizu srednjih vrijednosti konkurentnosti i poslovne uspješnosti prema ove četiri varijable ispitaio efekt istih na poslovanje i konkurentnost. S obzirom da su u sva četiri slučaja srednje vrijednosti veće u slučaju pozitivnog djelovanja (u slučaju potvrdnog odgovora) zaključuje se da pozitivan efekt DOP djelovanja prema zajednici na poslovnu uspješnost i konkurentnost postoji.

Analizirani utjecaji izabranih aspekata DOP-a na konkurentne prednosti u trećoj pomoćnoj hipotezi nisu ukazali na veličinu utjecaja već samo da li razlike s obzirom na djelovanje ili nedjelovanje u određenoj aktivnosti DOP-a, stoga će se u nastavku prezentirati srednje vrijednosti razvijenosti pojedine konkurentske prednosti prema varijaciji pojedine aktivnosti DOP-a banke. U slučaju sva četiri aspekta djelovanja Banke prema zajednici uočava se da je prosječna razvijenost ukupne konkurentske prednosti veća kada se banka zalaže i djeluje u pojedinim aspektima DOP-a put zajednice nego kada ne djeluje. Srednje vrijednosti su date u tablicama u nastavku prema varijaciji djelovanja u pojedinim domenama DOP-a.

Tablica 35. Srednje vrijednosti ukupne konkurentske prednosti prema aspektima DOP djelovanja Banke

Uzima nje u obzir utjecaj odluka na zajedni cu	Konkuren tska prednost	Prikuplj anje donacija za školovan je djece slabijeg imovins kog stanja i druge donacije za potrebite	Konkuren tska prednost	Provođe nje obrazova nja i informir anja vezano uz stanje u lokalnoj zajednici i načine na koji poslovan je Banke može doprinije ti zajednici	Konkuren tska prednost	Građenje odnosa s dobavljač ima kroz povjerenj e te poštivanj e želja i potreba	Konkuren tska prednost
Da	3,75	Da	3,715	Da	3,976667	Da	3,821667
Ne	2,666666 667	Ne	3	Ne	3,46	Ne	2,611667
Total	3,641666 667	Total	3,641667	Total	3,641667	Total	3,641667

Izvor: izračun autora

Zbog svega toga, usprkos podijeljenosti rezultata utjecaja pojedinih aspekata DOP djelovanja prema zajednici na konkurentske prednosti, zaključuje se da ukupno promatrano te uzimanjem u obzir efekata na duge staze, kao i činjenice sinergijskog djelovanja analiziranih aspekata DOP-a put zajednice na poslovanje i konkurentnost, da je treća pomoćna hipoteza utemeljena. Dakle, s porastom napora u odnose prema zajednici i aktivnosti za boljitak istoj može se očekivati i porast konkurentnosti s protokom određenog vremenskog perioda i to uz sinergijske učinke.

6. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje postalo je dio koncepcije poslovanja uopće. DOP je reakcija društva na nuspojave neodgovornog djelovanja i jazova u društvenoj i ekonomskoj sferi izazvanih pogrešnim rangiranjem ciljeva nosioca društvenih i ekonomskih procesa. DOP koncept ukazuje na ulogu razvoja i napretka društva spram bogaćenja pojedinaca i velikih korporacija. Iskonska uloga ekonomskih procesa je razvoj i napredak u suradnji s društvom, a ne profit pojedinih grupa na štetu društva što ističe DOP. Održivi rast je moguć isključivo primjenom koncepta DOP-a u poslovanju.

Konkurentnost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke. Ona također određuje prikladnost aktivnosti tvrtke koje pridonose njenoj izvedbi, kao što su inovativnost, kohezijska organizacijska kultura ili dobra implementacija. Uvjeti na tržištu su danas dosta teški, konkurencija je jaka, potrošači se educiraju i pomno biraju proizvode za koje će se odlučiti. Konkurenti prate što potrošači žele i trude se da im to i ponude. Društveno odgovorno poslovanje je način na koji se poduzeće može razlikovati od konkurencije. Sva uspješna poduzeća provode koncept društveno odgovornog poslovanja i postaju sve uspješnija i konkurentnija na tržištu. Društveno odgovorno poslovanje nužno je uklopiti u poslovnu praksu ako poduzeće želi biti jak konkurent na tržištu.

U empirijskom dijelu rada pomoću anketnog upitnika provedenog u Splitskoj banci, ispitan je utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentnost Banke. Rezultatima istraživanja, dan je odgovor na pitanje o odnosu DOP-a na konkurentnost Banke.

Istraživanje je u fokus stavilo tri aspekta DOP djelovanja (prema zajednici, okolišu te ljudskim resursima) što se istražilo kroz jednu glavnu i tri pomoćne hipoteze:

H1: Postoji veza između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti

H1.1.: Postoji veza između primjene koncepta društvene odgovornosti u području ljudskih resursa i konkurentske prednosti

H1.2.: Postoji veza između primjene DOP-a u području utjecanja na okoliš i prirodne resurse i konkurentske prednosti

H1.3.: Postoji veza između primjene DOP-a u području odnosa s lokalnom zajednicom, dobavljačima i partnerima i konkurentske prednosti

Utemeljenost hipoteza je testirana korelacijskim testom te Mann U Whitney testom kako bi se ispitalo postojanje utjecaja aspekata DOP-a na konkurentnost. Testovima je ustanovljeno da su sve tri pomoćne hipoteze utemeljene što ukazuje ujedno na utemeljenost glavne hipoteze rada. Važno je istaći da je za treću pomoćnu hipotezu izostao statistički značaj za pojedine varijable ali je analiza srednjih vrijednosti ukazala na postojanje razlika u konkurentnosti u prilog DOP djelovanju. Izostanak značaja posljedica je vremenskog odmak po pitanju efekata pojedinih napora DOP-a na konkurentnost. Stoga se kao prijedlozi unaprijeđenja ovog istraživanja mogu istaći povećanje uzorka i vremenski obuhvat. Analiza bi bila mnogo detaljnija ukoliko bi se analizirao čitavi sektor i to tokom dužeg vremena uz analizu provedenih promjena tokom tog vremena kako bi se bolje izolirali efekti DOP-a.

Za donošenje zaključaka, osim zaposlenika, vrlo je bitan i stav klijenata te banke, koji su također anketirani, kako bi se donio zaključak smatraju li oni svoju banku društveno odgovornom i koliko su upoznati s aktivnostima koje se provode u području DOP-a. Rezultati istraživanja su pokazali kako 60% klijenata smatra da je Splitska banka odgovorna institucija koja radi za dobrobit klijenata i društva u cijelini, 73,3% klijenata smatra da primjena koncepta DOP-a ima ulogu u njihovom odabiru banke s kojom će poslovati te da banke koje primjenjuju koncept DOP-a imaju konkurentsku prednost u odnosu na druge banke smatra 86,7% klijenata.

Zaključno se može istaći da DOP jest koncept poslovanja današnjice te da je za uspjeh širokog djelovanja i njegove integracije u ekonomski sustav ključno da se promijeni svijest i vrijednosti društva. Bez stavova nositelja ekonomskih procesa koji su u skladu s načelima DOP-a održivost takvih sustava je upitna. Analiza i efekti DOP-a sve više su predmet analize istraživanja i interes znanstvenika. Ovo istraživanje je ukazalo na pozitivne i sinergijske efekte DOP-a na konkurentnost.

7. SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje se može definirati kao moralno i empatično djelovanje unutar poduzeća te prema okolini poduzeća. DOP stoga potiče na poslovnu izvrsnost i utječe na konkurentnost, što je ideja glavne hipoteze rada. Radom se nastoji istražiti veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja i konkurentske prednosti jedne od banaka u Republici Hrvatskoj. Provedeno je ispitivanje zaposlenika i klijenata Banke kojim je dokazano da postoji veza između koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti Banke u područjima ljudskih resursa, utjecaja na okoliš i investiranja u zajednicu.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, konkurentska prednost, Banka

SUMMARY

Corporate social responsibility (CSR) can be defined as a moral and empathetic action within the company and for the environment of the Company. Corporate social responsibility stimulates business excellence and has impact on competitiveness, which is the idea of the main hypotheses of this work. This work seeks to explore the relationship between the level of application of the concept of corporate social responsibility and the competitive advantage of one of the banks in Croatia. A survey of employees and customers of the Bank has been done, which proves that there is a link between the concept of corporate social responsibility and competitive advantage of the Bank in the areas of human resources, the impact on the environment and investment in the community.

Keywords: corporate social responsibility, competitive advantage, Bank

LITERATURA

1. Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
2. Glavočević A., Peša A.R.: Oeconomica Jadertina 2/2013.: Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti
3. Kundid A. (2012).: Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj, Ekonomski fakultet Split, Ekonomska misao i praksa, 2
4. Michael E. Porter (1985): Competitive Advantage, Masmedia, Zagreb
5. Mirjana Matešić, Damir Pavlović, Dino Bartoluci (2015): Društveno odgovorno poslovanje, VPS Libertas, Zagreb
6. Osmanagić Bedenik, N. i suradnici: Kontroling između profita i održivog razvoja, M.E.P., Zagreb, 2010.
7. Quien Maja (2012): Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, Učenje za poduzetnike, 2(1), Zagreb
8. Tipurić, D. (1999): Konkurentna sposobnost poduzeća: izbor između niskih troškova i diferencijacija, Poslovna analiza i upravljanje, /urednik Tipurić, D. Zagreb: Sinergija, 4 (3)
9. Šijaković A., Krišto I., Batak M. (2013): Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu, Sigurnost, 55(4)
10. Trstenjak M., Posavec M., Kralj A. (2013): Menadžment ljudskih potencijala i društveno odgovorno poslovanje, Rovinj
11. Varićak I., Petračić M., Brajdić A. (2012.): Implementacija načela održivog razvoja u poslovne strategije prehrambene industrije grada Karlovca , Karlovac

Internet izvori:

1. <http://www.splitskabanka.hr/o-nama>,
2. <http://www.dop.hr/?p=54>,
3. <http://www.slobodnadalmacija.hr/Split-%C5%BEupanja/tabid/76/articleType/ArticleView/articleId/272015/Default.aspx>
4. <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>,
5. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf
6. <http://www.pokreniposao.hr/kako-su-regulirana-prava-nacionalnih-manjina-ukljucujuci-i-prednost-pri-zapostljavanju/>
7. <http://www.radno-pravo.hr/misljenja-det.cfm?id=25>
8. <http://rs.one.un.org/organizations/18/Drustveno%20odgovorno%20poslovanje%20i%20poboljsanje%20polozaja%20zena%20na%20trzistu%20rada.pdf>
9. http://www.hzz.hr/UserDocsImages/Polo%C5%BEaj%20%C5%BEena%20na%20tr%C5%BEi%C5%A1tu%20rada_Sa%C5%BEetak%20studije.pdf
10. <http://www.krka-farma.hr/hr/o-krki/drustvena-odgovornost/briga-za-djelatnike/zdravlje-i-sigurnost-na-radu/>
11. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=166662
12. <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/122-kako-uspje%C5%A1no-upravljati-promjenama>
13. <http://www.pa-el.hr/o-nama/>
14. <http://www.arcelormittalprijedor.net/kupciDobavljac.html>
15. www.coca-colahellenic.hr
16. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/banke-i-u-krizi-vise-ulazu-u-dop-187297#>
17. <http://limun.hr/main.aspx?id=657808>
18. <http://www.vecernji.hr/poduzetnistvo-i-karijere/moze-li-drustveno-odgovorno-poslovanje-biti-komparativna-prednost-i-marketinski-alat-934507>
19. <http://www.moj-posao.net/Vijest/65475/Odgovornim-poslovanjem-stvara-se-konkurentska-prednost/6/>
20. http://www.vsmi.hr/nastava/nastavni-materijali/doc_download/992-marketing-6.html
21. <http://150ans.societegenerale.com/objet/reseau-etranger/detail>

POPIS TABLICA:

Tablica 1. Zaposlenici prema poziciji u poduzeću.....	42
Tablica 2. Zaposlenici prema stupnju obrazovanja.....	42
Tablica 3. Zaposlenici prema godini starosti	43
Tablica 4. Zaposlenici prema radnom stažu.....	43
Tablica 5 . Poznavanje društveno odgovornog poslovanja.....	44
Tablica 6. Izvoru iz kojeg su prikupljene informacije o konceptu društveno odgovornog poslovanja.....	44
Tablica 7. Primjena i analizi koncepta DOP-a na radnom mjestu.....	45
Tablica 8. DOP kao konkurentska prednost.....	45
Tablica 9. Utjecaj DOP-a na poslovne rezultate.....	46
Tablica 10. Odgovori zaposlenika o percepciji Splitske banke.....	46
Tablica 11. Područja primjene DOP-a.....	47
Tablica 12. Utjecaj donošenja odluka na lokalnu zajednicu.....	48
Tablica 13. Prikupljanje donacija.....	48
Tablica 14. Provođenje obrazovanja i informiranja u poslovnici.....	49
Tablica 15. Ocjena izdvojenih sredstava za zaštitu okoliša.....	49
Tablica 16. Odgovori zaposlenika o odnosu poslodavca s dobavljačima.....	50
Tablica 17. Razmatranje utjecaja poslovnih odluka na okoliš i prirodne resurse.....	50
Tablica 18. Izdvojena sredstva za brigu o zaposlenicima i njihovom obrazovanju.....	51
Tablica 19. Konkurentska prednost banke.....	52
Tablica 20. Ocjene poslovne uspješnosti u odnosu na najznačajnije konkurente.....	53
Tablica 21. Kompozitni pokazatelji konkurentske prednosti i poslovne uspješnosti.....	53
Tablica 22. Korištenje usluga banke.....	54
Tablica 23. Dobna struktura klijenata.....	54
Tablica 24. Struktura klijenata prema stupnju obrazovanja.....	55
Tablica 25. Upoznatost klijenata s društveno odgovornim akcijama Banke.....	55
Tablica 26. Percepcija klijenata o društvenoj odgovornosti Banke.....	56

Tablica 27. Mišljenje klijenata o ulozi DOP-a u odabiru banke.....	56
Tablica 28. Odgovori klijenata o utjecaju DOP-a na konkurentnost banke.....	57
Tablica 29. Korelacija između konkurentske prednosti i društvene odgovornosti Banke u segmentu upravljanja ljudskim reursima (stava zaposlenika o razini brige banke o zaposlenicima, obrazovanju i uvjetima rada).....	58
Tablica 30. Korelacija između konkurentske prednosti i ulaganja sredstava za upravljanje zaštitom okoliša te utjecaj odluka na okoliš.....	59
Tablica 31. Mann Whitney U-test za dva nezavisna uzorka: Postojanje razlika u razini konkurentske prednosti s obzirom na to da li poslovnica prikuplja donacije a školovanje djece slabijeg imovinskog stanja.....	60
Tablica 32. Mann-Whitney U-test za dva nezavisna uzorka: Postojanje razlika u razini konkurentske prednosti s obzirom na to da li poslovnica prati kontinuirano stanje u lokalnoj zajednici i načine na koji poslovanje banke može doprinijeti zajednici.....	61
Tablica 33. Mann-Whitney U-test za dva nezavisna uzorka: Postojanje razlika u razini konkurentske prednosti s obzirm na to smatraju li zaposlenici da Splitska banka gradi odnose s dobavljačima kroz povjerenje te poštivanjem želja i potreba.....	61
Tablica 34. Mann-Whitney U-test za dva nezavisna uzorka: Postojanje razlika u razini konkurentske prednosti s obzirom na to da Splitska banka pri donošenju odluka uzima u obzir utjecaj svog poslovanja na zajednicu.....	62
Tablica 35. Srednje vrijednosti ukupne konkurentske prednosti prema aspektima DOP djelovanja Banke.....	63

PRILOZI

Prilog 1. Anketni upitnik za zaposlenike banke

ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

U svrhu izrade diplomskog rada provodi se istraživanje na temu „Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost Splitske banke d.d.“. Vaše mišljenje je izrazito važno, jer samo tako možemo dobiti informacije potrebne za navedeno istraživanje. Molim Vas da izdvojite malo vremena da ispunite anketu. Vaši odgovori koristit će se isključivo za dobivanje spoznaja o razvijenosti komponenti društveno odgovornog poslovanja. Anketa je anonimna.

S poštovanjem,

Anita Begonja

Pozicija u poduzeću

- ☐ Uprava- vrhovni menažment
- ☐ Srednji i niži menadžment
- ☐ Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti

Stupanj obrazovanja

- ☐ Srednja škola, KV, VKV radnik
- ☐ VŠS
- ☐ VSS
- ☐ Magistar ili doktor znanosti

Godine starosti

- ☐ 18-25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ 55 i više

Radni staž

- ☐ manje od 1 godine
- ☐ 1-5
- ☐ 5-10
- ☐ više od 10

Poznajete li značenje koncepta društvene odgovornosti u poslovanju?

- ☐ Da
- ☐ Ne

Ukoliko poznajete koncept društvene odgovornosti navedite izvore iz kojeg ste prikupili informacije o navedenom konceptu:

Jeste li o konceptu društvene odgovornosti čuli na svom radnom mjestu, analizirali ga, te pokušavali primjenjivati?

- ☐ Da
- ☐ Ne

Mislite li da banka koja primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja ima konkurentsku prednost u odnosu na druge banke?

- ☒ Da
- ☒ Ne

Mislite li da banka koja primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja ostvaruje bolje poslovne rezultate, ima veću profitabilnost i veći tržišni udio u odnosu na druge banke?

- ☒ Da
- ☒ Ne

Smatrate li Splitsku banku društveno odgovornom kompanijom?

- ☒ Da
- ☒ Ne

U kojem području Splitska banka d.d. najviše primjenjuje društveno odgovorno poslovanje?

- ☒ Upravljanje ljudskim resursima
- ☒ Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju
- ☒ Zdravlje i sigurnost na poslu
- ☒ Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse
- ☒ Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima

Da li Splitska banka d.d. pri donošenju odluka uzima u obzir njihov utjecaj na zajednicu?

- ☒ Da
- ☒ Ne

Prikupljaju li se u Vašoj poslovnici donacije za školovanje djece slabijeg imovinskog stanja i druge donacije za potrebite?

- ☒ Da
- ☒ Ne

Provodi li Vaša poslovnica kontinuirano obrazovanje i informiranje vezano uz stanje u lokalnoj zajednici i načine na koji poslovanje vaše banke može doprinijeti zajednici?

- ☒ Da
- ☒ Ne

Ocijenite skalom od 1-5 učestalost doniranja Splitske banke.

	1	2	3	4	5
	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Smatrate li da Splitska banka gradi odnose s dobavljačima kroz povjerenje te poštivanje želja i potreba?

- ☒ Da
- ☒ Ne

Koliko često se u Vašem poduzeću razmatra utjecaj donošenja poslovnih odluka na okoliš i prirodne resurse?

- ☒ Uvijek
- ☒ Često
- ☒ Ponekad
- ☒ Rijetko
- ☒ Nikad

Ocijenite skalom od 1-5 s učestalost izdvajanja sredstava u Splitskoj banci za upravljanje zaštitom okoliša.

	1	2	3	4	5	
	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	

Ocijenite skalom od 1-5 brigu banke o svojim zaposlenicima, njihovom obrazovanju i uvjetima rada?

	1	2	3	4	5	
	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	

Ocjenom od 1-5 evaluirajte uspjeh Splitske banke u odnosu na najznačajnije konkurente uzevši u obzir sljedeće elemente:

(1- znatno lošiji, 5- znatno bolji)

Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima	1	2	3	4	5
Održivost stečene prednosti	1	2	3	4	5
Kvaliteta usluge	1	2	3	4	5
Cijena usluge	1	2	3	4	5
Trošak isporuke usluge	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo kupaca pruženim uslugama	1	2	3	4	5

Ocijenite elemente poslovnih rezultata u odnosu na najznačajnije konkurente ocjenom od 1 do 5 :

(1- znatno lošiji, 5- znatno bolji)

Profitabilnost	1	2	3	4	5
Prodaja	1	2	3	4	5
Tržišni udio	1	2	3	4	5

Prilog 2. Anketni upitnik za klijente banke

Poštovani,

U svrhu izrade diplomskog rada provodi se istraživanje na temu „Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost Splitske banke d.d.“. Vaše mišljenje je izrazito važno, jer samo tako možemo dobiti informacije potrebne za navedeno istraživanje. Molim Vas da izdvojite malo vremena da ispunite anketu. Vaši odgovori koristit će se isključivo za dobivanje spoznaja o razvijenosti komponenti društveno odgovornog poslovanja. Anketa je anonimna.

S poštovanjem,

Anita Begonja

2. Anketni upitnik za klijente

Jeste li klijent u Splitskoj banci-Societe Generale?

- ☐ Da
- ☐ Ne

Koliko imate godina?

- ☐ 18-25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ 56 i više

Koji je Vaš stupanj obrazovanja?

- ☐ Srednja škola
- ☐ VŠS
- ☐ VSS
- ☐ Magistar ili doktor znanosti

Jeste li upoznati s društvenim akcijama Splitske banke u vidu donacija, smanjenja negativnog utjecaja na okoliš, odgovornog ponašanja pri zapošljavanju te drugih aktivnosti u korist zajednice?

- ☐ Da
- ☐ Ne

Smatrate li da je Splitska banka društveno odgovorna institucija koja radi za dobrobit klijenata i društva u cijelini?

- ☐ Da
- ☐ Ne

Smatrate li da primjena koncepta društvene odgovornosti ima ulogu u Vašem odabiru banke s kojom ćete posloovati?

- ☐ Da
- ☐ Ne

Smatrate li da banke koje primjenjuju koncept društveno odgovornog poslovanjaimaju konkurentsku prednost u odnosu na druge banke?

- ☐ Da
- ☐ Ne

